LA BUENA VIDA

para ebook

LA BUENA VIDA

Vivimos en una sociedad que mide el éxito por lo que se tiene, no por lo que se es. Un sistema que trata el trabajo como una mercancía, el cuerpo como una herramienta y el planeta como un almacén. Sin embargo, hay alternativas.

LA BUENA VIDA es una invitación a repensar los fundamentos de nuestra convivencia. En tres volúmenes: **I. LECCIONES APRENDIDAS**, **II. DE LAS LECCIONES A LAS ACCIONES** y **III. CONTRATO SOCIAL**, este libro ofrece un diagnóstico de la crisis civilizatoria que padecemos y un conjunto de propuestas para construir un futuro más justo, solidario y sostenible.

Sin recetas mágicas ni dogmatismos, el autor extrae conclusiones de su propia vida y, a través de un ejercicio de reflexión, les da forma y las pone a disposición de quien quiera leerlas para construir una visión del mundo que podríamos habitar.

Escrito durante el caluroso verano de 2026.

Prólogo general.

¡Hay que vivir!

Suena simple, casi una obviedad. Pero después de más de setenta años, he llegado a la conclusión de que esa frase lo resume todo. No es un eslogan, ni una receta, ni un consuelo barato. Es una constatación: la vida es el tiempo que se nos da y merece la pena vivirlo con intensidad, con conciencia y, sobre todo, con otros.

He tenido la suerte de disfrutar una buena vida. No lo afirmo con suficiencia, sino con gratitud, porque, gracias a quienes me ayudaron, pude elegir un trabajo que me parecía valioso, colaborar con personas a las que estimaba y entender, aunque solo fuese a grandes rasgos, cómo funciona la sociedad en la que he vivido. No todo ha sido fácil, desde luego, pero el balance es positivo.

Al llegar a los setenta y un años, sentí la necesidad de detenerme y mirar atrás. No para instalarme en el recuerdo, sino para extraer de él algunas enseñanzas que pudieran ser útiles a otros. Durante décadas he acumulado experiencias, errores, aciertos, dudas y certezas provisionales. Y pensé que, si las escribía, quizás alguien más joven, alguien que esté empezando, podría encontrar en ellas pistas.

Así empecé a escribir este libro que no es una autobiografía, aunque parta de mi vida, sino simples conclusiones destiladas a partir de lo

que he vivido y de lo que he visto vivir a otros. En él hablo del trabajo, del amor, de la amistad, del cuerpo, de las organizaciones, de la sociedad e incluso del cosmos. He tratado de ordenar las ideas que me sirvieron.

Sin embargo, pronto comprendí que esas ideas y conclusiones no bastaban. La reflexión que no se traduce en alguna orientación para la acción corre el riesgo de ser un ejercicio estéril. Por eso di un paso más y en la segunda parte del libro esbocé ocho propuestas concretas para transitar desde la situación crítica en la que creo nos encontramos hacia un futuro más habitable.

Y luego di un tercer y último paso. Ni las conclusiones ni las propuestas bastan si no se inscriben en un pacto, en un conjunto de principios y derechos que ordenen la convivencia. Por eso me atreví a proponer algo parecido a un contrato social para una vida digna, para una buena vida. Es un marco abierto a la discusión, una invitación a pensar y a imaginar.

Al conjunto lo he llamado **LA BUENA VIDA**. No es un título elegido al azar. Remite a una tradición filosófica muy antigua (el eudemonismo griego), que entendía la buena vida no como la acumulación de placeres o bienes, sino como el florecimiento humano, la realización de aquello que nos hace verdaderamente humanos. También alude a una aspiración: la de una sociedad en la que todas las personas puedan vivir con dignidad, con autonomía y con alegría. Una sociedad en la que el tiempo no esté secuestrado por la obligación de trabajar para sobrevivir, sino liberado para el cuidado, la creación y la participación. Una sociedad en la que la cooperación y la sostenibilidad sean la norma, no la excepción.

Esa sociedad no existe todavía, pero estoy convencido de que es posible. Y este libro es una invitación a imaginar cómo podría ser y, sobre todo, a empezar a construirla. Porque la buena vida, al final, no es un destino, es un camino que se recorre juntos.

Si quieres enviarme reflexiones, críticas, aportaciones o sugerencias, en labuenavida.lectores@proton.me las leeré con interés y las consideraré con vistas a elaborar las próximas versiones de este texto, si las hubiera.

Y si deseas compartir su contenido con quienes te relacionas, siéntete libre, por favor.

Una nota antes de empezar.

Este libro o ensayo ha sido escrito como un borrador que aspira a ser

discutido, corregido y enriquecido. Por supuesto, no es un texto cerrado, ni mucho menos definitivo. Quien lo lea encontrará en él un diagnóstico, una propuesta y un contrato social esbozado, pero también preguntas que me he formulado y que no he resuelto.

En las páginas que siguen he tratado de ser sincero, aunque la sinceridad no es lo mismo que la verdad. Por eso, antes de que te adentres en el texto, quiero compartir contigo algunas de las preguntas, entre muchas, que no he abordado o ni siquiera he sabido plantear; preguntas sobre las que espero escribir en futuras ediciones.

Primera pregunta: ¿reforma o ruptura? El libro describe un capitalismo que es estructuralmente depredador, pero propone reformas (una renta básica universal, la reducción de la jornada laboral, remunicipalización) que podrían implementarse dentro del sistema. ¿Es eso suficiente? ¿O la transición requiere una ruptura más radical con la propiedad privada de los medios de producción y con la lógica del beneficio? No tengo una respuesta única. Creo que las reformas son el camino para construir fuerzas y abrir espacios, pero también estoy convencido de que, sin un horizonte transformador, las reformas serán siempre reversibles. La democracia en las organizaciones que propongo es un primer paso hacia esa transformación; el resto dependerá de la organización colectiva.

Segunda pregunta: ¿cómo confiar en el Estado para cambiar el Estado? Este contrato social exige un Estado fuerte para garantizar derechos, pero critica la captura de ese Estado por las élites. ¿Quién vigilará al vigilante? Mi apuesta es que la participación ciudadana, la transparencia radical y los mecanismos de revocación son el antídoto. Pero sé que ese antídoto no se decreta; se construye desde abajo, con educación crítica y con organización. Es la parte más difícil de la transición y también la más decisiva.

Tercera pregunta: ¿qué pasará con quienes se resistan? He confiado en la ejemplaridad, en la educación y en la presión social. Pero si una minoría poderosa bloquea el cambio, ¿qué instrumentos legítimos tenemos para desbloquearlo? La desobediencia civil es uno, pero no el único. Mi posición es firme: la transformación debe ser democrática y no violenta. Pero la democracia no es pasividad; es la capacidad de hacer valer la voluntad de la mayoría sin aplastar a la minoría, aunque sin rendirse ante ella.

Cuarta pregunta: el posthumanismo y la inteligencia artificial. He abierto la puerta a un futuro posthumano o transhumano con una actitud de curiosidad y aceptación. Pero el libro apenas roza los riesgos concretos que ello conlleva: la vigilancia masiva, la

concentración del poder tecnológico, la automatización que excluye en lugar de liberar. Reconozco que es un tema que merece un desarrollo mucho mayor. Sin duda, se trata de un asunto pendiente en el que profundizar.

Quinta pregunta: ¿se necesita una crisis para desencadenar el cambio? La historia sugiere que los grandes saltos colectivos ocurren tras guerras o catástrofes. ¿Podemos construir un nuevo contrato social sin esperar al colapso? Este libro apuesta por la conciencia, pero no ignora que la urgencia ecológica acabará imponiendo su propia cronología. Mi esperanza estriba en que la claridad de las ideas y la fuerza de los movimientos sociales puedan adelantarse a la catástrofe, aunque habrá quien me considere un optimista irredento que todavía confía en la humanidad.

Sexta pregunta: ¿cómo se conquista el poder? El programa político está más o menos claro, pero falta el eslabón estratégico: ¿cómo se llega al gobierno para implementarlo? Desde luego, no tengo una receta, pero sí una convicción: el poder no se pide, se construye. Se construye en los barrios, en los sindicatos, en las cooperativas, en las aulas, en las plazas. La estrategia no es un manual, es un proceso que nace de la práctica colectiva. Este libro solo pretende ser un simple ladrillo en esa construcción.

Y ahora, sí: vamos a ello.

VOLUMEN I. LECCIONES APRENDIDAS

Prólogo del volumen I.

Como he explicado, este texto no es una autobiografía, ni un manual de autoayuda, ni un tratado académico. Es un conjunto de conclusiones extraídas de una vida vivida: la mía, sí, pero contada de manera que lo personal quede reducido a casi nada. Lo que prevalece en estas páginas es lo que creo haber aprendido, las conclusiones provisionales que he alcanzado.

Llevo más de setenta años sobre la faz de la tierra. He trabajado, he amado, he perdido, he creado, me he equivocado y he acertado a veces. He visto cambiar el mundo de una manera que mis abuelos no habrían podido imaginar y que las generaciones que sucederán a la mía considerarán natural. De todo ese tiempo, de todos esos errores y aciertos, he ido extrayendo conclusiones. No son verdades absolutas, pero han resistido el paso de los años. Y me ha parecido que quizás, si las escribía, podrían ser útiles a alguien más joven o a alguien que buscara orientación en un mundo que cambia cada vez más deprisa.

No ofrezco recetas, porque las recetas son para problemas simples y la vida no lo es. Cada lección ha sido probada en la práctica: a veces con éxito, otras han sido fracasos rotundos, pero todas han sido útiles a los efectos de este texto.

Antes de entrar en las lecciones (las he llamado así por deformación profesional como exprofesor y las he compendiado como si de un breve curso se tratara), conviene recordar una premisa presente en todas: los seres humanos somos animales. No somos ángeles, ni máquinas, ni almas sin cuerpo. Estamos sujetos a leyes físicas y biológicas. Esta afirmación no es una opinión, es una constatación. Como escribió el biólogo Edward O. Wilson: "La evolución es un proceso ciego, sin propósito, que sin embargo ha producido el cerebro humano capaz de inventar propósitos".

Nuestra grandeza no reside en negar nuestra animalidad, sino en asumirla para, desde ella, construir valores y proyectos.

A lo largo de este texto exploraremos diversas formas de organización económica y social que desafían el dogma de que no hay alternativa al capitalismo neoliberal. Porque la premisa materialista que nos guiará no implica aceptar el mundo como es, sino que persigue entenderlo para transformarlo. Una de las herramientas conceptuales más poderosas para esa transformación es la noción de bienes comunes. La politóloga Elinor Ostrom[1], Premio Nobel de Economía, demostró que estos bienes no deberían ser ni mercancías privadas, ni siquiera propiedad estatal, sino recursos gestionados colectivamente por las comunidades. Esa tercera vía, la de los comunes, estará presente en lo que sigue.

Nuestra vida, como toda forma de vida, es un breve y frágil proceso que se organiza temporalmente contra la tendencia general al desorden. La vida, como recordaba el físico Erwin Schrödinger, se alimenta de entropía negativa. No viola la segunda ley de la termodinámica, sino que la usa a su favor: toma orden del entorno (en forma de alimentos, energía, información) y devuelve desorden (calor, residuos). A cambio, mantiene su propia estructura y la complejiza. Ese es el milagro cotidiano de la existencia.

Sé que esta constatación puede resultar fría para algunos. Para mí, sin embargo, es un punto de partida liberador. Porque si aceptamos que somos un simple eslabón en una cadena cuyo origen apenas conocemos y cuyo futuro desconocemos por completo, entonces la mayoría de las angustias modernas se relativizan. El miedo a la obsolescencia, la presión por ser útiles, la búsqueda obsesiva de un sentido último (esa angustia que nos corroe sin saber muy bien por

qué) no desaparecen (eso no lo conseguiría ningún texto), pero se resitúan. Cambian de lugar y, al hacerlo, dejan de doler para convertirse en una pregunta abierta. Como escribió el filósofo Alan Watts: "El misterio de la vida no es un problema por resolver, sino una realidad que experimentar".

Además, formamos parte de una estructura de pertenencia que se ensancha en círculos concéntricos. Cada persona forma parte de comunidades u organizaciones. Éstas componen sociedades o civilizaciones que se hallan en un planeta que las contiene. Ese planeta orbita una estrella, en una galaxia, entre miles de millones de galaxias. Saber esto no resuelve los problemas cotidianos, pero cambia la escala desde la que se miran. Y a veces, cambiar la escala es una forma de aproximarse a la solución. El astrónomo Carl Sagan lo expresó con una imagen inolvidable: "Ese punto azul pálido, eso es nuestro hogar". Esa pequeñez, bien asumida, no nos empequeñece, nos hermana.

Este Volumen I consta de varias partes. Cada una aborda un ámbito distinto de la experiencia humana: el proceso que nos conduce desde el nacimiento al trabajo (o a la actividad por la que se nos reconocerá útiles social o económicamente), el amor y la amistad, el cuerpo, las organizaciones, la sociedad y el cosmos. He optado por este orden porque responde a una cierta lógica vital. Primero nos formamos como personas (de los orígenes al trabajo). Luego nos vinculamos con otros (amor y amistad). Después tomamos conciencia del cuerpo que somos. Más tarde aprendemos a organizarnos. Con posterioridad empezamos a entender la sociedad en la que todo eso ocurre. Y finalmente alzamos la mirada al cosmos del que formamos parte. No es el único orden posible, pero es el que he encontrado más coherente después de reflexionar.

Dicho esto, comencemos.

Primera parte: De los orígenes a la actividad laboral.

Siete lecciones sobre el trabajo, la presión familiar y la autonomía.

Lección I. El conocimiento negativo como brújula.

Cuando se es joven se ignora casi todo. No sólo sobre el mundo, sino sobre uno mismo. La experiencia ha sido necesariamente limitada: unos años de estudio, quizás algún deporte, tal vez un instrumento musical, poco más. Por eso, pretender que un joven sepa a los

dieciséis, diecisiete o dieciocho años cuál es su vocación, qué le gustaría hacer durante el resto de su vida, es irreal. La mayoría de las personas que afirman haberlo sabido siempre o mienten o son excepciones raras.

El psicólogo suizo Jean Piaget demostró hace décadas que el pensamiento abstracto y la capacidad de proyectarse en el futuro maduran gradualmente. No se nace con un plan de vida. Se va construyendo mediante ensayos, errores y, sobre todo, eliminaciones. Por eso, la presión social para que los jóvenes decidan su futuro es a menudo contraproducente, porque genera ansiedad y bloqueo precisamente cuando lo que más se necesita es libertad para explorar.

Sin embargo, hay un tipo de conocimiento que sí está al alcance de quien empieza: el conocimiento negativo. Lo que no nos gusta. Lo que nos produce rechazo. Lo que no estaríamos dispuestos a hacer aunque nos pagaran. Ese saber es más fiable que cualquier declaración de intenciones, porque suele estar respaldado por una reacción visceral, menos influida por las expectativas de los demás o por las ideas recibidas. Como escribió el filósofo Karl Popper, el conocimiento avanza más por la falsación de errores (ese proceso que permite contradecir o refutar una teoría) que por la confirmación de certezas. Aplicado a la vida, significa que saber lo que no se quiere es más útil que saber lo que se quiere; por lo menos, al principio.

Y es que el rechazo tiene raíces biológicas, no solo culturales. Es un dato primario. En la práctica, muchas personas han encontrado su camino no porque supieran hacia dónde dirigirse, sino porque fueron descartando las direcciones que les resultaban insoportables. Primero eliminaron lo que les generaba malestar. Después, entre lo que quedaba, fueron probando. Este método empírico, lento a veces, tiene la ventaja de basarse en la experiencia real, no en el deseo ni en la presión social. El rechazo es un dato. El gusto, una hipótesis. Y en asuntos de orientación vital, es mejor partir de los datos.

Por ello, una de las primeras lecciones que puede extraerse de la experiencia es: no te angusties por no saber lo que te gusta. Eso, con suerte, vendrá después. En cambio, prestar atención a lo que claramente no te gusta es muy buena brújula para empezar. No falla tanto como las otras.

Lección II. El deseo de movimiento tiene raíces complejas.

Se tiende a pensar que las grandes decisiones: estudiar algo, marcharse a una ciudad, aceptar un trabajo, etc., se toman por razones elevadas: afán de conocimiento, vocación, sentido del deber. Pero la experiencia enseña que el deseo de moverse, de salir del

lugar de origen, tiene raíces más profundas y terrenales. En ocasiones, el impulso de abandonar un entorno cerrado, limitante y provinciano no es solo intelectual. Tiene que ver con el cuerpo, con la curiosidad por otras formas de vida, con el deseo de encontrar personas con las que compartir algo más que un paisaje conocido.

El neurocientífico Antonio Damasio ha mostrado que las emociones corporales preceden a las decisiones racionales. Sentimos primero, después justificamos. Por eso, a menudo, la necesidad de marcharse se presenta como una inquietud difusa, un malestar que no sabemos definir, pero que nos empuja a salir. Ignorar esa pulsión es condenarse a una vida en la que siempre se estará a disgusto sin saber por qué.

Este impulso de exploración no es un privilegio humano. Muchas especies animales lo comparten: la necesidad de dispersarse, de buscar nuevos territorios, de evitar la consanguinidad.

La biología nos ha dotado de ese motor. Ignorarlo o avergonzarse de él es condenarse a no entender por qué, a veces, el malestar en el lugar de origen es tan intenso. No hay nada de noble en quedarse atado a un entorno que nos asfixia sólo porque "es lo que se espera de nosotros".

Aprender a reconocer esas pulsiones y a darles un cauce sin culpa es parte de la sabiduría práctica. No todo en la vida tiene que ser noble. Lo eficaz para la propia supervivencia y desarrollo también lo es. El que se marcha no traiciona; simplemente obedece a un impulso que está escrito en su biología. Otros se quedarán y también estará bien.

Hubo un tiempo, no tan lejano, en que cruzar una frontera significaba un cambio de ambiente tan radical que parecía modificar la propia respiración. En algunos países se sentía más libertad, modernidad e igualdad. Esa experiencia no era solo intelectual, también era corporal. Y ayudaba a entender que el lugar y la familia en la que se nace son accidentes, no destinos. Quien prueba otros entornos difícilmente será convencido de que el suyo es el único posible o el mejor.

Hoy, gracias a internet y lo sencillo que resulta viajar, la experiencia del cambio de aires es distinta, pero no ha desaparecido. Sigue siendo cierto que salir de la zona de confort (física, cultural, mental) es una de las experiencias más recomendables y formativas. Y no es que haga falta irse a otro país; a veces bastará con cambiar de barrio, círculo social o lecturas. Pero el principio es el mismo: el movimiento, el desplazamiento, la exposición a lo diferente nos transformará y abrirá nuestra mente más allá del ombliguismo al que nuestro entorno

próximo nos aboca.

Lección III. La lealtad como motor silencioso.

Durante mucho tiempo se ha hablado de la ambición, del éxito, del mérito personal como motores de la movilidad social. Pero hay otro factor menos visible y quizás más poderoso: la lealtad a las personas que forman nuestra base social. No querer defraudar a los que confiaron en nosotros. No querer separarse del todo de los orígenes. Querer ser útil al grupo del que se forma parte.

Esa pulsión tiene también una base evolutiva. La cooperación en grupo ha sido una estrategia de supervivencia durante millones de años. No es un mandato moral abstracto sino una adaptación que ha demostrado su eficacia. El primatólogo Frans de Waal ha documentado numerosos ejemplos de comportamiento altruista y leal en chimpancés, bonobos y otros primates. La lealtad no es una invención humana, es una herencia animal. Quien contribuye al bienestar del grupo recibe protección y apoyo. Quien defrauda su confianza se arriesga al aislamiento.

Por eso, cuando se habla a los jóvenes de "abrirse camino", a menudo se olvida decirles que el camino no tiene por qué alejarles de los suyos. Se puede volar y, al mismo tiempo, mantener el vínculo. Se puede progresar sin renunciar a los orígenes. Esa lealtad bien entendida es una fuerza que sostiene, no una cadena que ata. La clave radica en que sea elegida, no impuesta.

A veces, la lealtad se manifiesta en gestos: una llamada, una ayuda desinteresada, la voluntad de no olvidar. Otras, en decisiones más importantes, como asumir un rol que, aunque no nos guste, afecta al bienestar del grupo. No es sumisión. Es una forma de inteligencia social que entiende que nadie triunfa completamente solo y que el reconocimiento de la comunidad a la que se pertenece es un bien fundamental.

El sociólogo Richard Sennett, en su libro *El respeto*, señala que una de las grandes paradojas de las sociedades modernas es que la movilidad social ascendente suele implicar una ruptura con los orígenes: el joven que estudia una carrera universitaria y se convierte en profesional de clase media a menudo se siente extraño tanto en su nueva posición como en la antigua. No termina de pertenecer a ningún lado. Sin embargo, la lealtad consciente (no la sumisión, sino el reconocimiento de la deuda con los propios orígenes) puede mitigar esa doble extrañeza.

Lección IV. La medida justa: compararse con el punto de partida.

Uno de los errores más comunes es valorar nuestro propio progreso (la autopercepción de nuestra construcción como personas) con la vara de medir de quienes parten desde mucho más arriba.

Hay quienes nacen con un capital cultural heredado que les orienta desde el principio, con contactos familiares, con una seguridad económica que les permite elegir sin angustia. Otros, en cambio, están sujetos a la presión de una familia que trata de perpetuar en la siguiente generación la receta, por lo usual anacrónica, que les ha permitido ganarse la vida. Eso no es ni bueno ni malo en sí mismo. Es un dato de partida relacionado con la injusticia social o las diferencias de clase. Un accidente de nacimiento.

El error está en compararse con ellos porque nuestro progreso vital sólo puede medirse desde nuestra propia línea de salida. Lo que para unos es un pequeño avance, para otros, que empezaron más atrás, puede ser un salto enorme. No se trata de envidia ni de resentimiento, sino de justicia con uno mismo. La comparación social es un mecanismo adaptativo, útil en ciertos contextos, pero a menudo disfuncional en entornos modernos donde la desigualdad de partida es inmensa.

El psicólogo social Leon Festinger formuló en los años cincuenta la teoría de la comparación social. Según esta teoría, tendemos a evaluar nuestras opiniones y capacidades comparándonos con los demás. Pero lo que Festinger no consideró suficientemente es que esa comparación solo es útil cuando los otros son similares a nosotros en aspectos relevantes. Compararse con quien nació en una familia con mayores recursos, mejores contactos y más capital cultural no es útil. Es fuente de frustración o de autoengaño.

Esta lección no invita al conformismo. Al contrario, incita a un realismo exigente. Saber de dónde se viene permite calibrar mejor el esfuerzo necesario para ir hacia donde se quiere llegar. Y también permite valorar lo que ya se ha conseguido, algo que la ambición desmedida tiende a oscurecer. El que no conoce su punto de partida no puede medir su avance. Y el que no mide su avance vive en la insatisfacción perpetua, comparándose con fantasmas que nunca serán él, cuando debería preguntarse en qué medida se siente satisfecho consigo mismo.

Y todo ello sin prejuzgar cuál es el objetivo existencial de cada persona, si es que lo tiene. Esa es una cuestión relacionada con el entorno social en el que vivimos y los valores culturales que lo caracterizan. No hay un único modelo de buena vida. Para algunos, la satisfacción vendrá de la carrera profesional. Para otros, de la familia,

de la creación artística o de la vida contemplativa. Cada cual debe encontrar la suya, pero siempre partiendo de un reconocimiento honesto de su punto de salida.

Lección V. La austeridad como condición de libertad.

Hay una creencia extendida de que, para vivir aventuras, para conocer mundo, para formarse en el extranjero, hacen falta muchos recursos. La experiencia muestra que no es así. La libertad para moverse, para cambiar de rumbo, para aceptar trabajos temporalmente no depende tanto del dinero como de la capacidad de vivir con poco. Cuando no se tienen grandes posesiones, ni deudas, ni un tren de vida difícil de mantener, se puede decir que no a muchas ofertas que no interesan. Se puede esperar la oportunidad adecuada. Se puede arriesgar.

El filósofo Henry David Thoreau, que se retiró a una cabaña en el bosque para vivir de manera sencilla, escribió: "He aprendido esto, al menos, con mis experimentos: que si uno avanza confiadamente en la dirección de sus sueños y se esfuerza por vivir la vida que ha imaginado, encontrará un éxito inesperado en las horas comunes". La austeridad que él practicaba no era un fin en sí misma, sino un medio para liberar tiempo y energía para lo que realmente le importaba. Lo mismo ocurre con la libertad de moverse: quien necesita poco puede arriesgar más.

Esta austeridad elegida (no la impuesta por la pobreza, sino la asumida como estrategia) es una de las formas más eficaces de preservar la autonomía. El minimalismo material no es una virtud espiritual, es una estrategia práctica para preservar energía y libertad. Cada objeto que se posee requiere mantenimiento, espacio, atención. Cada compromiso financiero reduce el margen de maniobra. El que vive por debajo de sus posibilidades, aunque éstas sean modestas, tiene un colchón de libertad del que carece el que gasta todo lo que ingresa y un poco más. Diferenciar lo necesario de lo accesorio, entender qué es importante para vivir y renunciar deliberadamente a lo que, en lugar de ayudarnos a vivir con plenitud, consume nuestro escaso caudal de tiempo, es la clave.

En el mundo actual, donde el consumo es el principal sucedáneo del sentido, esta lección es especialmente importante. La publicidad, las redes sociales y la presión del grupo nos empujan a gastar en lo que no necesitamos para impresionar a quienes no nos importan. Resistirse a esa corriente no es fácil, pero es posible. Quienes lo consiguen descubren que la vida puede ser más ligera, abierta a lo imprevisto y disponible para lo que realmente importa. Porque lo que realmente importa casi nunca se compra.

Esta austeridad elegida tiene además una ventaja estratégica: nos permite rechazar los llamados "bullshit jobs", esos trabajos vacíos que el antropólogo David Graeber describió como empleos que ni siquiera quienes los desempeñan consideran útiles. Tareas burocráticas sin sentido, labores de supervisión innecesaria, producción de bienes o servicios artificiales... todo ello a menudo bien remunerado, pero intrínsecamente estéril. Quien necesita poco puede permitirse decir "no" a un empleo vacío, aunque se pague bien. Y al decir "no", no solo gana tiempo para sí mismo, sino que deja de engrasar una maquinaria que produce insatisfacción a gran escala.

Aprender a distinguir entre lo necesario y lo superfluo, y a prescindir de lo segundo sin dramatismo, es una habilidad que se adquiere con la práctica. Cuando yo era joven, se podía vivir en un albergue, comer lo justo, viajar en autostop y sentirse más rico que un ejecutivo atrapado en sus compromisos financieros. No es una idealización de la pobreza. Es la constatación práctica de que la libertad no reside en el haber, sino en el poder elegir. Y quien necesita poco, elige mejor.

Lección VI. El precio del éxito: dejar de hacer lo que uno amaba.

Hay una paradoja en el éxito que casi nadie explica cuando se empieza. Si se tiene éxito, si nuestro proyecto crece, si nuestro equipo de trabajo aumenta de tamaño, llegará un momento en el que ya no podremos hacer lo que nos gustaba. Tendremos que gestionar, delegar, negociar y resolver conflictos. Administraremos, no crearemos. Esta paradoja responde a una lógica biológica y social: en la naturaleza, los roles cambian con la edad y con la posición en el grupo. El que lidera no caza, organiza.

Max Weber describió la burocracia como la forma más eficiente de organización a gran escala, pero también como una "jaula de hierro" que atrapa a las personas en rutinas despersonalizadoras. El éxito, cuando conduce a dirigir organizaciones complejas, puede convertirse en esa jaula: uno deja de hacer lo que amaba y se convierte en un gestor de recursos, un negociador de presupuestos, un árbitro de conflictos internos. No es una tragedia, pero es un hecho que conviene conocer de antemano para decidir si se está dispuesto o no a pagar ese precio.

Porque se puede optar por mantenerse pequeño y seguir haciendo lo que nos apasionaba. O se puede optar por crecer y asumir que la pasión quedará atrás, sustituida por la responsabilidad. No hay una respuesta correcta. Hay decisiones. Y hay que tomarlas sabiendo que, en cualquiera de los casos, se renunciará a algo.

El paso de hacer lo que gusta a hacer lo que es necesario no suele

ser brusco sino gradual. Un día comprendemos que han pasado meses sin hacer lo que nos entusiasmaba. Hemos estado resolviendo problemas de personal, buscando financiación, asistiendo a reuniones. Y sentimos un vacío y hasta una sensación de vértigo. La pregunta entonces es: ¿ese vacío es el precio de haber construido algo que nos trasciende? Si la respuesta es sí, el vacío puede ser soportable. Si la respuesta es no, quizás haya que rectificar a tiempo.

La sabiduría consiste en elegir lo que se está dispuesto a renunciar. Y también en saber cuándo parar. No todos han de liderar una gran organización. Se puede ser un excelente artesano, un técnico útil, un investigador en un laboratorio, un profesor querido por sus alumnos. El éxito no es único, es la coherencia entre lo que se hace y lo que se valora. Y esa coherencia, a veces, pasa por decidir no crecer más.

Lección VII. El sentido último: colaborar, no acumular.

Cuando ya no se depende del trabajo para sobrevivir, cuando la jubilación permite disponer del tiempo con libertad, entonces se plantea la pregunta más esencial: ¿para qué ha servido todo? La respuesta que ha dado la experiencia no tiene que ver con la acumulación de bienes, ni con el reconocimiento público, ni con el poder, sino con la colaboración, con construir algo con otros, con ser útil al grupo del que se formaba parte, con ayudar sin esperar nada a cambio, con compartir.

El psicoanalista Erich Fromm distinguía entre el "tener" y el "ser". Las sociedades capitalistas nos empujan a tener: acumular bienes, dinero, estatus. Pero la felicidad duradera, decía Fromm, proviene del ser: de lo que somos y hacemos, de cómo nos relacionamos. Su obra *Tener o ser* es un alegato contra la identificación de la persona con sus posesiones. Colaborar, ayudar, crear en equipo son formas de ser. Acumular es una forma de tener. Y tener, por mucho que se posea, nunca llena.

Pero la colaboración no es solo intercambio horizontal entre iguales. Hay una forma de colaboración que el capitalismo ha hecho invisible y no remunerada: el cuidado. La economía feminista ha puesto nombre a una realidad que el sistema ha ocultado sistemáticamente: el trabajo de cuidados. Cuidar de los hijos, del marido, de los mayores, de los enfermos, de la casa, de la comunidad. Todo ese trabajo, realizado mayoritariamente por mujeres, ha sido históricamente no remunerado, invisibilizado y despreciado. Y, sin embargo, sin él no habría fuerza laboral que acudiera a las fábricas o las oficinas. El cuidado es el sostén silencioso de toda la economía.

Pioneras como Silvia Federici[2], en su obra *Calibán y la bruja*, han

mostrado cómo la caza de brujas en Europa no fue solo un fenómeno religioso, sino una campaña sistemática para destruir el control femenino sobre la reproducción y la salud comunitaria, allanando el camino para la imposición del trabajo asalariado masculino como único trabajo "productivo". Nancy Fraser, por su parte, ha analizado la "crisis del cuidado" como una contradicción interna del capitalismo: el sistema necesita el cuidado para reproducirse, pero lo desprecia y lo depreda.

Una sociedad que se tome en serio la colaboración debe reconocer el cuidado como trabajo central, no accesorio. Esto implica, al menos: remuneración digna para las cuidadoras y cuidadores profesionales (que hoy son los peor pagados), reducción de la jornada laboral para que el cuidado no recaiga solo en mujeres, socialización de servicios de cuidado (guarderías, residencias, atención domiciliaria) y, sobre todo, un cambio cultural que deje de asociar el cuidado con la debilidad y lo vincule con la inteligencia emocional y la fortaleza colectiva.

El modelo cooperativo en los cuidados es la encarnación práctica de estas ideas. No se trata de una abstracción teórica. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, la demanda de cuidadores profesionales se estima que superará los 9 millones en 2035. Iniciativas como los Asistentes Personales en Uruguay demuestran cómo el formato cooperativo mejora la calidad del servicio para quien lo recibe y las condiciones laborales para quien lo da: ofrece continuidad en el servicio, formación y acompañamiento, y exime a las familias de las responsabilidades legales de ser empleadoras. Es una muestra de que la cooperación no es un ideal vago, sino una ingeniería social que funciona y dignifica.

Este sentido de la vida es una consecuencia de la necesidad biológica de cooperar para sobrevivir y prosperar. Las especies que no colaboran se extinguen. Los humanos, como animales sociales que somos, encontramos satisfacción en la cooperación bien hecha. No es una ideología, es un hecho observable. El que da sin esperar nada a cambio, a menudo recibe más de lo que dio: reconocimiento, afecto, pertenencia. Aunque si da esperando recibir, ya no será colaboración, sino intercambio. Y el intercambio está bien, pero no llena del mismo modo.

Además, ese sentido de la colaboración centrado en el cuidado es independiente de la época histórica. Cuando se mecanice la mayor parte del trabajo, el empleo asalariado sea escaso y los jóvenes se pregunten para qué sirven si no producen, entonces la respuesta será la misma: la vida es un tiempo que se nos da para colaborar y

construir un mundo mejor. Eso es humano y seguirá siéndolo. La colaboración no requiere productividad, solo la mirada puesta en el futuro de nuestra especie.

Por eso, al final de un largo recorrido, lo que se valora no son los títulos ni los premios, siempre sospechosos en un mundo tan injusto, sino las personas con las que se compartió el camino, los problemas que se resolvieron en equipo, las manos que se sostuvieron y las que nos sostuvieron. Acumular es llenar un almacén. Colaborar es construir un mundo y el mundo, a diferencia del almacén, no acaba cuando uno se va.

Colaborar, ayudar, cuidar son actividades de altísimo valor social, aunque invisibles para el mercado. Recuperar su prestigio es una tarea urgente. Y más cuando son las más difícilmente sustituibles por la tecnología que llega de la mano de la automatización y la inteligencia artificial. Porque el cuidado no es una mercancía, es un vínculo. Y los vínculos, cuando se construyen desde la honestidad y el respeto, son lo único que realmente permanece.

Epílogo de la primera parte.

Hemos empezado por el trabajo y la elección de caminos a recorrer. Hemos hablado de la presión familiar, de la dificultad de saber lo que se quiere, del deseo de moverse, de la lealtad, de la austeridad como libertad y del precio del éxito. Hemos visto que el sentido último no está en acumular, sino en colaborar y cuidar.

Todas estas lecciones confluyen en una idea central: la vida no es un problema que resolver, sino un tiempo por vivir. Y ese tiempo solo adquiere densidad cuando se comparte. Las máquinas podrán producir, calcular, incluso crear, pero no podrán ocupar el lugar de la colaboración voluntaria, del cuidado mutuo, de la construcción compartida.

Ahora nos centraremos en otros ámbitos: en el amor y la amistad, en el cuerpo, en las organizaciones, en la sociedad y en el cosmos. Porque la misma lección, la de que somos un eslabón consciente de su pequeñez y de su capacidad de vivir y hacer, se repite en cada escala.

Segunda parte: El amor y la amistad.

Siete lecciones sobre el vínculo, el deseo y la lealtad.

Prólogo de la segunda parte.

El amor y la amistad nos definen como humanos, pero también nos cuesta entenderlos ya que solemos idealizarlos, envolverlos en un halo de romanticismo que oculta su base material. Porque la vida real, la que se vive día a día, es más compleja y menos poética.

Conviene recordar lo que ya dijimos al principio: somos animales. Nuestras pulsiones afectivas hunden sus raíces en la bioquímica, la genética y la evolución. Como escribió Erich Fromm, el amor no es un sentimiento que simplemente "nos sobreviene", sino un arte que requiere conocimiento, práctica y esfuerzo. El enamoramiento es biología; el amor duradero es cultura, elección y trabajo.

Esta segunda parte aborda el amor de pareja y la amistad desde esa perspectiva materialista y respetuosa con la complejidad humana. He titulado las siete lecciones para que reflejen el recorrido de una vida afectiva: del deseo juvenil al refugio maduro, de la amistad incondicional al aprendizaje del desamor.

No hay recetas, sino conclusiones extraídas de más de setenta años de experiencia propia y ajena. Y en correspondencia, no encontrarás aquí una defensa de un único modelo de amor o amistad, porque hay tantas formas de amar como personas.

Lección I. El amor joven como viaje.

Cuando se es joven, el amor suele comenzar por el atractivo sexual. Las hormonas, el deseo, esa mezcla de curiosidad y fascinación que sentimos hacia ciertas personas. No siempre ha sido así en todas las culturas. En otras épocas el amor se concertaba por razones familiares o económicas, pero en el mundo moderno occidental es lo más frecuente. No hay nada de malo en ello. La biología nos empuja a reproducirnos y la cultura moldea esa pulsión en formas que cambian con el tiempo.

El psicólogo Robert Sternberg propuso una teoría triangular del amor que distinguía tres componentes: la intimidad (cercanía emocional), la pasión (deseo sexual, atracción) y el compromiso (decisión de mantener la relación a largo plazo). El amor joven suele estar dominado por la pasión. La intimidad se va construyendo después, si hay suerte. El compromiso llega más tarde, si la relación madura. Pero en los inicios, lo que nos mueve es el deseo.

Y, sin embargo, el amor joven no es solo deseo. Es también fantasía. Proyectamos en la otra persona lo que hemos imaginado, influidos por las películas, las canciones, las novelas y las conversaciones con amigos. La mayoría de las veces, esa fantasía no se ajusta del todo a la realidad. El psicólogo Daniel Gilbert, en su libro *Tropezar con la*

felicidad, muestra cómo nuestra imaginación es un pésimo predictor de lo que nos hará felices, porque tiende a llenar los vacíos con detalles inventados que no se corresponden con la realidad. Así funciona también el amor joven: imaginamos a la persona amada no como es, sino como queremos que sea. Y, sin embargo, el amor se reconoce un día porque, sin habernos dado cuenta, se echa de menos a la persona de la que nos hemos enamorado como una punzada aguda en el estómago que nos impulsa con desesperación a buscarla, a estar con ella.

Esa punzada es el inicio de un viaje. Un viaje cuyo destino se desconoce, pero que se emprende con ilusión. Como todo viaje, tiene etapas, dificultades a superar, paisajes que maravillan y otros que decepcionan. Y también, como en todo viaje, la elección del compañero será esencial. No se trata de encontrar a la persona perfecta, porque no existe. Se trata de encontrar a alguien con quien se quiera compartir el camino, aunque solo sea durante un tramo.

El filósofo Zygmunt Bauman, en su diagnóstico de la modernidad líquida, señaló que hoy los vínculos tienden a ser frágiles, provisionales, fácilmente disolubles. El amor se ha vuelto "líquido" también: se inicia con un clic, se mantiene con mensajes, se rompe con un desliz.

Frente a esta tendencia, el amor joven que se toma en serio tiene un valor inmenso: es la apuesta por la permanencia en un mundo que empuja a la obsolescencia de todo, incluidas las personas. No siempre se consigue, pero el intento ya es valioso.

Con el tiempo, se comprende que cada elección amorosa abre una vida posible y cierra muchas otras. A veces, la melancolía visita al que mira atrás y se pregunta qué habría sido si hubiera elegido a otra persona, si se hubiera bajado del tren en otra estación. El escritor Milan Kundera, en *La insoportable levedad del ser*, exploró esa angustia: la conciencia de que solo se vive una vida, de que todas las demás posibilidades están perdidas para siempre. Esa melancolía no es inútil: nos recuerda lo valioso que es elegir bien y también lo afortunados que somos por haber compartido el viaje con quienes lo hicieron con nosotros.

Lección II. La transformación del amor con el tiempo.

Pocas cosas son tan inesperadas como el amor duradero. Cuando comienza, todo es intensidad, deseo, ganas de estar juntos, de conocerse, de explorarse. Con el paso de los meses y los años, esa intensidad se atenúa. No desaparece del todo, pero se transforma. El deseo sexual, tan acuciante al principio, deja paso a algo más

sosegado: un apego, una confianza, una complicidad que no necesita demostraciones constantes.

Esa transformación no es un fracaso sino la evolución natural de un vínculo. La biología nos impulsa al deseo para que nos acerquemos a otras personas, pero si de ese acercamiento nace un proyecto común, una visión compartida del futuro, entonces el amor se vuelve más estable y resistente a los conflictos. Se convierte en un refugio, en un hogar. Como escribió Fromm, el amor maduro no es el que se siente solo con la presencia, sino el que perdura en la ausencia, el que se nutre de la confianza más que de la adrenalina.

El amor maduro, el que se siente después de décadas de convivencia o de una larga relación, es distinto del amor juvenil. Es menos explosivo, pero más profundo. No se alimenta tanto de la novedad como de la costumbre bien llevada. No busca la aventura constante, sino la paz de saberse acompañado. Por eso, cuando se es joven, se ama con la ilusión de quien empieza a caminar un sendero desconocido, mientras que, cuando se es mayor, se ama con la gratitud de quien ha recorrido un largo trecho y aún sigue cogido de la mano.

El poeta alemán Rainer Maria Rilke escribió en sus *Cartas a un joven poeta*: "El amor no consiste en mirarse el uno al otro, sino en mirar juntos en la misma dirección". Esa es una de las definiciones más bellas del amor maduro: la alianza de dos personas que comparten un horizonte. No es la fusión romántica en la que uno se disuelve en el otro, sino la colaboración de dos individuos autónomos que eligen caminar juntos.

No todas las relaciones logran esa transformación. Algunas se rompen antes, otras se convierten en rutina vacía. La diferencia no reside solo en el amor inicial, sino en la capacidad de adaptación, en la generosidad, en la comunicación. El terapeuta John Gottman, tras décadas de investigación, identificó que las parejas que perduran no son las que no tienen conflictos, sino las que saben reparar su relación después de ellos. La transformación del amor requiere aprender a gestionar los desacuerdos sin que destruyan el vínculo.

Cuando la transformación se da, el amor maduro tiene una cualidad que el amor joven no puede tener: la serenidad, la certeza de que, pase lo que pase, hay alguien con quien contar. No es una certeza absoluta porque nada lo es, pero es suficiente para vivir sin la angustia de la soledad permanente.

Lección III. La dificultad del amor en edades avanzadas.

Aunque el amor maduro puede ser hermoso, también es más difícil de encontrar cuando se llega a cierta edad. La razón es simple: cuando se es mayor, el carácter y las rutinas ya están conformados. Cada uno ha construido su manera de vivir, sus horarios, sus pequeñas manías, sus silencios. Adaptarse a los de otra persona exige un esfuerzo que a los veinte años se hacía sin pensar, pero que a los sesenta o setenta puede resultar casi insoportable.

El psiquiatra y neurólogo Viktor Frankl, superviviente de los campos de concentración y fundador de la logoterapia[3], observó que la capacidad de adaptación y de encontrar sentido en nuevas circunstancias no desaparece con la edad, pero se vuelve más selectiva. Los mayores no se adaptan a todo, sólo a aquello que perciben como valioso. Por eso, el amor en edades avanzadas no es imposible, pero exige que la persona que aparece merezca realmente el esfuerzo de reajustar la propia vida.

No es solo cuestión de costumbre. Hay también un factor biológico: con la edad, la plasticidad del sistema nervioso disminuye. Nos volvemos menos flexibles, más aferrados a lo conocido, más desconfiados ante lo nuevo. Esa tendencia a la rigidez, que con frecuencia deriva en la misantropía como reacción a los cambios indeseados que percibimos a nuestro alrededor, no es un fracaso personal. Es un rasgo de nuestra naturaleza. Es el mundo y las personas que cambian, y nosotros que nos anclamos en una visión que ya no existe.

Eso no significa que sea imposible encontrar el amor después de los sesenta. Lo es, pero es más difícil y diferente. Las dos personas que se encuentran a esa edad saben que no pueden esperar la entrega total de la juventud. Han aprendido a valorar la independencia y también a respetar la del otro. Su amor, si cuaja, será sobre todo un acuerdo tácito para acompañarse, para compartir el tiempo que queda sin renunciar a lo que cada uno es. Como escribió el poeta y novelista alemán Hermann Hesse: "Si odias a una persona, odias algo de ella que forma parte de ti. Lo que no forma parte de nosotros no nos molesta". El amor en la vejez, quizás, consiste en aceptar que lo que nos molesta del otro es también parte de nosotros y que la convivencia es un espejo.

Por eso, en la vejez la amistad (que no exige la convivencia diaria ni la fusión de proyectos) resulta más viable que el amor de pareja. Pero incluso la amistad se encuentra con una menor disposición a confiar, un menor entusiasmo por conocer a alguien nuevo, la pereza de salir de la propia burbuja. No es culpa de nadie. Es la naturaleza cumpliendo su ciclo, pero conviene saberlo para no culparse ni culpar

a los demás cuando la relación no prospera.

Lección IV. La amistad verdadera: incondicionalidad y permanencia.

Hay amistades que duran toda la vida y otras que se disuelven con el tiempo. La experiencia enseña que la amistad verdadera no depende del contacto frecuente. Se puede estar años sin ver a un amigo, incluso décadas, y reencontrarse como si el tiempo no hubiera pasado. Porque la amistad no se alimenta de la presencia diaria, sino de la certeza de que esa persona forma parte de nuestra historia personal, de que compartimos con ella trozos de nuestra vida.

El escritor C.S. Lewis, en su libro *Los cuatro amores*, distinguía entre amistades que nacen de la necesidad (compañeros de trabajo, vecinos, etc.) y amistades que nacen de la afinidad del alma. Estas últimas, decía, son las que perduran. Se basan en la admiración mutua, en el respeto, en la voluntad de estar juntos no por conveniencia sino por placer. No es casualidad que las amistades más sólidas suelan forjarse en la juventud o en momentos de intensidad compartida (estudios, aventuras, proyectos).

La amistad verdadera se caracteriza por la incondicionalidad. No hace falta nada para mantenerla. No se basa en el intercambio de favores, ni en la utilidad mutua. Se basa en el respeto, en la generosidad, en la disponibilidad para echar una mano sin esperar a que te la pidan. En no juzgar ni prejuzgar. En sentirse cómodo en el silencio compartido. Aristóteles clasificaba las amistades en tres tipos: las basadas en la utilidad, las basadas en el placer y las basadas en la virtud. Las primeras son las más frágiles; las últimas, las más sólidas. La amistad verdadera es, para Aristóteles, una amistad virtuosa: dos personas que se quieren por lo que son, no por lo que aportan.

Es más fácil construir amistades cuando se es joven. No sólo porque se tenga más tiempo y energía, sino porque la relación entre jóvenes no suele estar mediada por el intercambio. Simplemente, se comparte vida joven, y la vida joven suele ser feliz e intensa. Esa felicidad impregna de buenas sensaciones la presencia del amigo. Pero también se pueden construir amistades a edades avanzadas, aunque sea más difícil. La clave radica en la disposición a confiar, en la generosidad, en la capacidad de salir del propio caparazón.

La amistad, a diferencia del amor de pareja, no exige un proyecto común de futuro. Basta con compartir una afición, una inquietud, un recuerdo, una manera de entender el mundo. Y quizás por eso sobrevive mejor a los naufragios. Cuando un amor se acaba, a menudo la amistad entre los examantes también se rompe. Pero hay

amistades que superan discusiones, distancias, silencios prolongados. Porque la amistad no es posesiva. No pide fidelidad exclusiva. Sólo que, cuando sea necesario, se esté ahí.

Lección V. La biología como base, la cultura como molde.

A lo largo de estas lecciones he insistido en que el amor y la amistad hunden sus raíces en nuestra biología. No es una opinión, es una constatación. El enamoramiento tiene una base química: dopamina, oxitocina, serotonina. El deseo sexual responde a hormonas que varían con la edad. La tendencia a formar vínculos duraderos es una estrategia evolutiva que ha favorecido la supervivencia de nuestra especie.

Como ya he citado, el primatólogo Frans de Waal ha mostrado que los bonobos y los chimpancés tienen comportamientos que nosotros calificaríamos de empáticos, leales e incluso amorosos. Se consuelan entre ellos, comparten comida, protegen a los débiles. La diferencia con los humanos no es de esencia, sino de grado y de complejidad cultural. Nuestra biología nos predispone al amor y a la amistad. La cultura determina cómo los expresamos.

La cultura occidental moderna ha elevado la monogamia heterosexual vitalicia a la categoría de norma universal. Pero el registro histórico y antropológico muestra una diversidad mucho mayor. Desde las sociedades poligínicas (un hombre con varias mujeres) a las poliándricas (una mujer con varios hombres), pasando por el poliamor contemporáneo (relaciones múltiples con consentimiento de todas las partes) o las "familias elegidas" propias de ciertos colectivos. No se trata de defender un modelo sobre otro, sino de constatar que no hay un solo diseño natural. Lo natural, en nuestra especie, es la plasticidad. La cultura nos ofrece un repertorio de formas de amar, y cada persona o cada colectivo puede elegir la que mejor se adapte a sus deseos, siempre que no medie coerción ni engaño.

Reconocer esta diversidad no es un ataque a la monogamia. Muchas personas viven felices en relaciones monógamas duraderas. Pero es un antídoto contra la culpa y la sensación de fracaso de quienes, por su constitución afectiva o por sus circunstancias, no encajan en ese molde. La honestidad y el consentimiento son los verdaderos pilares, no la forma específica del vínculo.

Saber todo esto, ¿resta valor a la experiencia amorosa? ¿La convierte en algo mecánico, frío, predecible? En mi experiencia, ni lo uno ni lo otro. La explicación biológica no enriquece ni empobrece el amor; simplemente lo explica como lo que es. Quien se ha sentido enamorado sabe que el deseo puede ser tan intenso que todo lo

demás desaparece. Que, en ciertos momentos, la bioquímica del deseo sitúa en un segundo plano el grado en que dos personas se acoplan intelectual y culturalmente. Eso no es una metáfora, es un hecho.

La cultura, por su parte, moldea esos instintos. Nos enseña qué es apropiado sentir, cuándo y cómo expresarlo. Nos impone la monogamia como norma, cuando quizás nuestra condición biológica nos inclinaría hacia otra relación. No es fácil saberlo, aunque resulta evidente que la cultura puede castrar pulsiones, pero no las elimina. De ahí que surjan tensiones, deseos no satisfechos, amores prohibidos y la amargura de saberse atrapado en una sola vida cuando la imaginación abraza tantas otras.

Frente a quienes disocian el "yo" del cuerpo, conviene recordar que esa disociación es falsa. Nuestros procesos intelectuales, nuestra conciencia y nuestras emociones residen en el cuerpo.

No hay un alma separada que los dirija. El yo no es otra cosa que la sensación de unidad que genera nuestro cerebro para manejarse en el mundo. Eso no significa que seamos meras máquinas, pero sí que somos animales con una capacidad de reflexión muy desarrollada. Y esa capacidad, por muy sofisticada que sea, no nos eleva por encima de nuestra condición corporeizada.

El amor y la amistad, por muy sublimes que nos parezcan, no flotan en un reino espiritual. Están anclados en nuestra carne, en nuestras hormonas, en nuestra historia evolutiva y en nuestra cultura compartida. Aceptarlo no nos empobrece. Al contrario, nos ayuda a vivirlos con más honestidad y menos frustración. Saber que el deseo tiene una base química no anula su intensidad; entender que la cultura moldea nuestras elecciones no nos convierte en marionetas; reconocer que nuestra identidad está encarnada no nos reduce a un mecanismo biológico. Nos sitúa, sencillamente, en el lugar que nos corresponde: el de animales que han aprendido a amar, a cuidar, a construir vínculos que trascienden el mero instinto y se convierten en elección, en compromiso, en arte.

Lección VI. El desamor como aprendizaje.

No todo es alegría en el terreno de los afectos. El desamor, las rupturas y la pérdida de personas queridas son experiencias que todos sufrimos. Cuando se es joven, un gran desamor puede resultar traumático. Nos puede provocarnos la sensación de que el suelo se abre, de que no se podrá volver a amar, de que el dolor no cesará jamás.

Pero con la experiencia aprendemos que el tiempo todo lo cura (es una frase hecha, pero cierta). El dolor agudo se va transformando en una tristeza más sorda que acaba por desdibujarse. No se olvida (los amores importantes siempre dejan huella) y se llega a agradecer lo vivido como la mejor lección de la que hemos aprendido qué significó ese amor y las circunstancias que determinaron el discurrir de cada episodio amoroso de nuestra vida y de las relaciones afectivas en general.

Aunque el desamor repetido actúa como una vacuna (quien ha sufrido rupturas sucesivas acaba aprendiendo que, después de cada una, el mundo no se acaba, que el dolor pasará, aunque en el momento parezca eterno), esa experiencia nos inmuniza contra la desesperación, pero también nos endurece. Algunas personas, después de un gran desamor, se cierran al amor sin límites. No vuelven a entregarse por completo, por miedo a volver a sufrir. Fernando Pessoa escribió: "Amar es cansarse de estar solo, es un alivio, no un placer". Para quien ha sufrido, el amor puede convertirse en un refugio defensivo más que en una aventura.

No todos reaccionamos de la misma manera. Hay personas que, aun conociendo los riesgos, se lanzan al amor una y otra vez (enamorados del amor). No hay una manera correcta de afrontar el desamor, pero hay una enseñanza que sí parece universal: el desamor nos enseña a situar el amor en el lugar que le corresponde. No es el centro de la vida, aunque a veces nos lo parezca. Hay otros ejes: el trabajo, la amistad, la salud, la búsqueda de sentido. El amor es importante, pero no lo es todo. Aprender a darle su justo valor es una conquista de la madurez.

Lección VII. La importancia de elegir bien a los compañeros de viaje.

Al final, de todo lo dicho se desprende una lección que resume las anteriores: la vida es un laberinto lleno de encrucijadas. Vamos tomando decisiones sin ser plenamente conscientes de cómo determinarán nuestro futuro. Elegimos un trabajo, una ciudad, una pareja, unos amigos. Cada elección abre una vida posible y cierra muchas otras.

El filósofo danés Søren Kierkegaard, en su obra *Temor y temblor*, exploró la angustia de la elección. Decía que el salto de fe (elegir un camino sin garantías) es la condición de la existencia auténtica. En el amor y la amistad también se da ese salto. No podemos saber de antemano si la relación funcionará. La elegimos, nos comprometemos y luego vamos viendo. La certeza no es previa, es posterior y nunca

es total.

A veces, al mirar atrás, nos preguntamos qué habría pasado si hubiéramos tomado otra dirección. Esa melancolía no es inútil: nos recuerda la importancia de elegir bien. Porque de todas nuestras elecciones a lo largo de la vida, dos son especialmente determinantes: a quién amamos y de quién nos rodeamos. La tercera (el trabajo o actividad a la que dedicamos nuestra energía) ya la abordamos en la primera parte, aunque volveremos a ella.

Elegir bien a la persona con la que compartir el viaje de la vida, aunque solo sea un tramo, es esencial. No se trata de encontrar a la pareja perfecta, sino a alguien con quien se sintonice, con quien se pueda construir una visión común del futuro, con quien se esté dispuesto a adaptarse y a crecer. También es esencial elegir bien a los amigos. La amistad verdadera, incondicional, es uno de los grandes tesoros de la existencia. No se encuentra todos los días y cuando se encuentra hay que cuidarla.

Por eso, con la edad, se valora más a las personas que nos han querido y a las que hemos querido. Se agradece su presencia en nuestra historia. Y también se sufre, un poco, la conciencia de que solo se puede vivir una vida, de que todas las demás posibilidades se han perdido para siempre. Pero esa amargura, si se sabe manejar, no resta felicidad. Todo lo contrario, añade profundidad. Porque saberse finito, limitado por el tiempo y por las decisiones, es también saberse humano.

Epílogo de la segunda parte.

Hemos visto cómo el amor se transforma con el tiempo, cómo la amistad verdadera se basa en la incondicionalidad, cómo el desamor puede ser un aprendizaje y por qué es tan importante elegir bien a los compañeros de viaje. Y hemos recordado que el amor y la amistad no flotan en un reino espiritual. Están hechos de carne, de hormonas, de tiempo.

Saberlo no los vuelve menos valiosos. Al contrario, los vuelve más reales, más dignos de ser vividos sin expectativas imposibles. Son dos de las pocas cosas que justifican el esfuerzo. Sin ellos, la vida sería un desierto.

La tercera parte estará dedicada al cuerpo y al movimiento. Porque si el amor y la amistad nos conectan con los demás, el cuerpo es la base de toda experiencia. Sin él no hay nada.

Tercera parte: El cuerpo y el movimiento.

Siete lecciones sobre el cuerpo, la identidad y el bienestar.

Prólogo de la tercera parte.

El cuerpo no es un mero vehículo del yo. Es el yo. No tenemos un cuerpo, somos nuestro cuerpo. Esta afirmación, que parece obvia, es la más olvidada en una cultura que disocia la mente de la carne. No hay pensamiento sin carne, ni emoción sin vísceras, ni conciencia sin organismo.

Hemos aprendido a ver el cuerpo como un objeto de intervención y mejora, pero también a ignorarlo como base de la experiencia. Pasamos horas frente a pantallas, olvidamos que tenemos un cuerpo, y luego nos sorprendemos de que nos duela la espalda, de que estemos agotados, de que nuestra salud mental se resienta.

Esta tercera parte aborda el cuerpo desde esa perspectiva materialista y serena. Hablaremos del movimiento, del envejecimiento, de la enfermedad, de la salud como fenómeno individual y colectivo. También del futuro: en un mundo donde el trabajo será cada vez menos necesario, el cuerpo debería recuperar una centralidad que nunca debió perder.

Este texto no es un manual de salud, pero si algo de lo que aquí se dice ayuda a alguien a cuidarse mejor o a escuchar más a su cuerpo, habrá valido la pena.

Lección I. Somos nuestro cuerpo, no tenemos un cuerpo.

Vivimos en una cultura que nos ha enseñado a hablar de "mi cuerpo" como si fuera una posesión, algo que tenemos pero que no somos. Decimos "me duele el cuerpo", "mi cuerpo me pide descanso", "he maltratado mi cuerpo". Ese modo de hablar es engañoso. Porque cuando duele el cuerpo, duele uno mismo. Cuando el cuerpo descansa, descansa la persona entera. Cuando se maltrata el cuerpo, se maltrata la propia identidad.

El neurocientífico Antonio Damasio ha mostrado que incluso las decisiones más abstractas están influidas por señales corporales que ni siquiera percibimos conscientemente. La famosa "corazonada", la intuición, es en gran medida el resultado de procesos fisiológicos que el cerebro traduce en una sensación de agrado o desagrado. No hay una mente pura separada del cuerpo. La mente es, ante todo, un fenómeno corporeizado.

La evidencia de esta unidad es cotidiana y, a la vez, profunda. El

estado de ánimo cambia en función de lo que comemos o bebemos. Una buena digestión nos sienta bien en todos los sentidos; una mala digestión nos amarga la tarde. El alcohol modifica nuestra percepción de la realidad y también nuestra personalidad. Los psicodélicos, los antidepresivos, los ansiolíticos alteran la forma en que sentimos el mundo y nos sentimos a nosotros mismos. Si la identidad fuera algo separado del cuerpo, esos cambios bioquímicos no afectarían a lo que somos. Pero lo hacen. Y tan profundamente que a veces apenas reconocemos a quien está bajo los efectos de una sustancia.

El neurólogo Oliver Sacks, en sus célebres historias clínicas, recogidas en *El hombre que confundió a su mujer con un sombrero*, describió casos fascinantes de personas que perdían la capacidad de reconocer su propio cuerpo, o que sentían que una pierna no era suya, o que no podían integrar la información visual y táctil. Estos síndromes neurológicos muestran, de manera extrema, la fragilidad de la identidad corporal. Lo que llamamos "yo" es una construcción continua que el cerebro realiza a partir de señales del cuerpo. Cuando esas señales fallan, el yo se desintegra.

La conclusión es inevitable: lo que llamamos identidad, yo, conciencia, no es más que el resultado de los procesos bioquímicos que ocurren en nuestro cuerpo. No hay un alma separada que los dirija. No hay un "yo" que resida en algún lugar inmaterial y maneje el cuerpo desde fuera. El yo es el cuerpo funcionando, sintiendo, pensando. Esa comprensión, lejos de empobrecer la experiencia humana, la vuelve más auténtica. Nos libera de la angustia de tener que ser algo que no somos. Somos carne, hueso, neuronas y hormonas. Y con eso basta.

Lección II. El cuerpo está diseñado para moverse.

Es biología. Nuestros órganos, nuestro sistema musculoesquelético y nuestros sentidos son el resultado de millones de años de evolución. Esa evolución nos ha diseñado para estar activos. No para permanecer ocho horas sentados frente a una pantalla, ni para desplazarnos en coche de un lugar a otro, ni para consumir entretenimiento sin levantar el cuerpo del sofá. Estamos hechos para caminar, correr, trepar, nadar, levantar, lanzar.

La antropóloga Nancy Scheper-Hughes ha estudiado cómo las sociedades tradicionales integran el movimiento en la vida cotidiana de una manera que las sociedades industrializadas han perdido. No es que tuvieran más tiempo, es que el trabajo, el ocio, el transporte, todo implicaba actividad física. Caminar para ir al mercado, cargar agua, cultivar la tierra, bailar en las fiestas. El movimiento no era una opción, era la vida misma.

El deporte moderno no es más que un sustituto civilizado de las actividades que nuestros ancestros realizaban a diario para sobrevivir: cazar, recolectar, huir, construir. Como ese entorno de peligros y necesidades ha desaparecido, hemos inventado el gimnasio, la piscina o la pista de atletismo. Pero la necesidad continúa ahí. El cuerpo sigue demandando movimiento. Cuando no se lo damos, se deteriora. No es un castigo, es un hecho mecánico: lo que no se usa, se atrofia. Los astronautas, después de largas estancias en el espacio, sufren atrofia muscular y pérdida de densidad ósea a pesar de hacer ejercicio a diario. La gravedad es nuestro entorno natural; sin ella, el cuerpo se desadapta. Lo mismo ocurre con el sedentarismo: una vida sin movimiento es un entorno antinatural que el cuerpo paga caro.

Mantenerse en forma física es esencial porque cuerpo y mente forman una unidad. Nuestra forma física determina la sensación que tenemos de nuestro propio cuerpo, la sensación global de sentirse a gusto o no dentro de uno mismo. Es la conciencia de que el cuerpo responde, de que está disponible, de que no nos falla. Por eso con frecuencia repito una frase sencilla y aforística que ha sido utilizada en varios ámbitos, incluido el musical, que me resulta lúcida: "qué bien se está cuando se está bien", cuando nuestra respiración es fluida y nos percibimos ligeros y ágiles. Esa sensación es la condición básica para vivir con intensidad.

Por desgracia, la organización del trabajo industrial y de oficina ha impuesto el sedentarismo. Se nos paga por estar quietos, por concentrarnos en tareas intelectuales, por olvidar el cuerpo. Se trata de un error profundo, que la automatización y la inteligencia artificial pueden ayudarnos a corregir. Porque en el futuro, cuando el trabajo humano escasee, cuando el esfuerzo laboral deje de ser necesario para producir bienes y servicios, entonces el tiempo liberado podrá dedicarse, entre otras cosas, a mover el cuerpo. No por obligación, sino por placer. No para producir, sino para vivir.

Lección III. El envejecimiento: crecimiento, esplendor y declive.

Nadie escapa al paso del tiempo. El cuerpo cambia. Lo que antes se hacía con facilidad, cada vez cuesta más. Las marcas deportivas que en la juventud mejoraban año tras año llegan a un momento en el que se estancan y después empeoran. La piel se arruga, se despega de la carne que la sostiene. Las articulaciones crujen. La recuperación después del esfuerzo tarda más. Es el ciclo: crecimiento, esplendor y declive.

El biólogo evolutivo Stephen Jay Gould argumentó que la evolución no

ha diseñado nuestros cuerpos para una vida larga mucho más allá de la edad reproductiva. El envejecimiento es, en gran medida, la acumulación de daños no reparados. Pero la cultura, la medicina y la tecnología nos han facilitado vivir bastantes más años de lo que la evolución biológica permitía. Eso es un logro, pero también una fuente de tensiones: debemos aprender a envejecer bien, no solo a vivir más años.

No es una tragedia. Es un hecho biológico. Otra cosa es cómo lo vivimos. Se puede negar la realidad, gastar dinero y esfuerzo en aparentar lo que ya no se es, sufrir por no poder hacer lo que se hacía antes. O se puede aceptar el declive como una etapa más, sin renunciar por ello a intentar ralentizarlo. Porque, aunque no se pueda evitar, sí se puede atrasar. Ese esfuerzo no debe tener como objetivo la estética, sino el bienestar. No se trata de aparentar veinte años cuando se tiene sesenta. Se trata de llegar a los ochenta pudiendo atarse los cordones sin ayuda, caminar sin dolor o respirar sin ahogo.

Para eso sirven las horas diarias de ejercicio que algunos practicamos. No es una obsesión, es la forma de conservar las condiciones para disfrutar de nuestra propia vida. Además, ese tiempo puede aprovecharse para otras actividades, como ver cine, documentales, escuchar música, hablar con amigos o, mejor aún, compartir actividades físico-deportivas con otras personas. El movimiento no está reñido con el aprendizaje ni con el placer. Al contrario, se potencian mutuamente.

A quien empiece a notar los primeros signos de la vejez, le diría que intente retrasar el declive todo lo que pueda. No por orgullo, ni por miedo a la muerte, sino porque su calidad de vida mejorará. Y que acepte, al mismo tiempo, que el declive es inevitable. Porque la negación solo añade sufrimiento. La serenidad se sustenta en entender el ciclo y adaptarse a él sin resentimiento. Como escribió el psicólogo Erik Erikson, la última de las crisis del desarrollo humano es la integridad frente a la desesperación. Aceptar nuestra vida como ha sido, con sus éxitos y sus fracasos, y aceptar nuestro cuerpo como es, con sus marcas y sus límites, es la clave para envejecer bien.

Pero aceptar el ciclo de la vida no significa resignarse a cualquier forma de morir. Hay un punto, en la trayectoria de algunas enfermedades o en la fragilidad extrema de la vejez, en el que la prolongación de la vida a cualquier precio se convierte en una forma de tortura. No me refiero a la depresión pasajera ni a la tristeza por la pérdida de capacidades, sino a situaciones de sufrimiento físico intratable, de dependencia total y, sobre todo, de pérdida irreversible de la autonomía que define lo que consideramos una vida con sentido.

En esos casos, la posibilidad de una muerte asistida elegida por la propia persona, con plenas facultades mentales y tras un proceso de acompañamiento médico y psicológico, debería ser un derecho reconocido.

No es un tema cómodo. Las tradiciones religiosas, los códigos deontológicos médicos y los temores al abuso han bloqueado durante décadas cualquier avance en esta dirección. Pero la experiencia de países como Suiza, Países Bajos, Bélgica, Canadá o algunos estados de Australia demuestra que es posible regular la eutanasia y el suicidio médicamente asistido con salvaguardas rigurosas, sin que se produzcan deslizamientos hacia la "cultura de la muerte" que anunciaban sus detractores. Lo que ocurre es lo contrario: la existencia de estas opciones permite a muchas personas enfrentar el final de sus vidas con menos miedo, sabiendo que no serán forzadas a prolongar un sufrimiento insoportable.

El derecho a una muerte digna no es una negación de la vida. Es, paradójicamente, una afirmación de ella. Porque una vida que no puede decidir sobre su propio final es una vida a la que se le niega la última expresión de autonomía. Como he defendido a lo largo de este texto, somos nuestro cuerpo. Pero el cuerpo que nos ha permitido sentir placer, movimiento y conexión con el mundo, puede llegar a convertirse en una prisión de dolor. Y permitirnos escapar de esa prisión, cuando así lo deseamos, no es un acto contra la vida, sino un acto de compasión y respeto a nuestra voluntad cuando consideramos que no podemos vivir con dignidad.

No se trata de imponer nada a nadie. Quien quiera recibir todos los tratamientos posibles hasta el último instante debe tener derecho a intentarlo. Pero quien, después de una reflexión serena, decida que no quiere seguir existiendo en condiciones de sufrimiento intratable o de falta de autonomía, debería poder recibir ayuda para morir sin dolor, en compañía de sus seres queridos si así lo desea. Esa ayuda no es un acto médico ordinario, pero debería ser un acto humanitario reconocido por la ley. Como escribió el filósofo y médico David Albert Jones, "negar la muerte asistida a quien la pide en condiciones de sufrimiento irremediable no es proteger la vida, es abandonar a la persona a la desesperación o al dolor". Una sociedad que se precie de avanzada no puede cerrar los ojos ante esa realidad.

Lección IV. El bienestar físico es bienestar emocional.

Como ya he apuntado, no se puede separar lo que el cuerpo siente de lo que la mente experimenta. Si nos encontramos bien físicamente, si hemos hecho una buena digestión, si nos sentimos ligeros porque han

pasado varias horas desde la última comida, entonces nuestro estado de ánimo es otro. Estamos más dispuestos a la relación con los demás, a la aventura, a la paciencia. En cambio, si nos pesa el cuerpo, si hay dolor o malestar, entonces todo se vuelve más difícil. Nos cuesta sonreír, concentrarnos, no irritarnos.

El psicólogo William James, a finales del siglo XIX, propuso una teoría de las emociones que hoy se considera precursora de los enfoques corporeizados. Decía: "no lloramos porque estamos tristes, sino que estamos tristes porque lloramos". Es decir, la respuesta corporal precede y contribuye a la emoción consciente. Investigaciones más recientes han confirmado que las posturas corporales, la respiración y la tensión muscular influyen en el estado de ánimo. Una postura encogida genera sentimientos de inseguridad; una postura abierta y erguida genera confianza. El cuerpo no es un reflejo de la emoción, es parte constituyente de ella.

La relación entre el cuerpo y las emociones es directa, no metafórica. El miedo se siente en el estómago. La tristeza oprime el pecho. La ansiedad acelera el corazón y tensa los músculos. No son síntomas separados de la emoción, son la emoción misma, encarnada. Por eso, tratar el cuerpo es también tratar la mente. Descuidar el cuerpo es descuidar la salud mental.

Una vida equilibrada no puede ser solo intelectualmente estimulante o afectivamente gratificante. Tiene que ser también físicamente saludable. Lo cual tiene implicaciones prácticas inmediatas. Comer de manera razonable, dormir las horas suficientes, moverse cada día, evitar intoxicaciones innecesarias (alcohol, tabaco, exceso de fármacos). Todo eso no es una moral ascética. Es una estrategia para sentirse bien. Y sentirse bien, en el sentido más pleno, es la base para querer vivir y para querer a los demás.

Pero el bienestar físico y las buenas costumbres, aunque necesarias, no son suficientes. Porque la salud mental no es solo un problema individual. Durante décadas, el sufrimiento psíquico se ha abordado como una cuestión puramente personal: desequilibrios bioquímicos, traumas infantiles, falta de resiliencia. Sin embargo, cada vez más voces señalan que la epidemia de ansiedad, depresión y burnout que asola las sociedades occidentales tiene raíces estructurales. El filósofo y psicólogo Mark Fisher, en su breve pero incisivo *Realismo capitalista*, acuñó el término "depresión reflexiva" para describir la sensación, generalizada entre los jóvenes, de que no hay alternativa al sistema actual y de que el futuro está cancelado. No es una patología individual: es una respuesta racional a un entorno que produce precariedad, soledad y falta de horizontes.

El periodista Robert Whitaker, en *Anatomía de una epidemia*, documentó cómo el aumento exponencial del consumo de antidepresivos y antipsicóticos no ha ido acompañado de una mejora en los indicadores de salud mental, sino más bien de un empeoramiento. Su hipótesis es que la medicalización excesiva (tratar con fármacos lo que a menudo son respuestas adaptativas a entornos tóxicos) puede cronificar el sufrimiento en lugar de aliviarlo.

La salud mental, por tanto, no puede desvincularse de las condiciones materiales de existencia. La precariedad laboral, la crisis de la vivienda, la soledad urbana, la presión por el rendimiento constante o la comparación social exacerbada por las redes sociales nos enferma. Y no se cura solo con terapia individual o con pastillas. Se cura, también, con políticas públicas que garanticen trabajo digno, vivienda asequible, tiempo libre, espacios de encuentro y sentido de comunidad.

La filosofía estoica ya lo sabía: no se trata de negar el cuerpo, sino de vivir de acuerdo con la naturaleza, que incluye cuidar la salud. Séneca escribió que el sabio no desprecia su cuerpo, pero tampoco lo convierte en su centro; lo cuida como un instrumento necesario, no como un fin. Y añadiría, desde nuestra perspectiva, que ese cuidado individual solo es plenamente eficaz cuando se acompaña de condiciones sociales que permitan a todos vivir con dignidad.

Lección V. La enfermedad como maestra.

Pocas cosas cambian tanto la perspectiva existencial como una enfermedad grave. Cuando el cuerpo, que dábamos por garantizado, nos falla, se abre una grieta en nuestra identidad. De repente, ya no somos quienes creíamos ser. Nuestras capacidades se reducen. Nuestra energía se esfuma. Incluso las tareas simples, como caminar, se convierten en un esfuerzo. Nos descubrimos vulnerables, frágiles y dependientes.

Eso puede ocurrir de forma repentina o progresiva. Pero una experiencia de ese tipo es con frecuencia un maestro severo y eficaz. En primer lugar, porque nos obliga a replantearnos todo. Y no es una opción sino una necesidad. En segundo lugar, porque nos obliga a mirar atrás con una mezcla de amargura y agradecimiento. Amargura por no haber aprovechado mejor cada instante, por haber postergado lo importante. Y agradecimiento por lo que sí hemos vivido.

El escritor y neurólogo Oliver Sacks describió en sus memorias cómo una grave lesión en una pierna, seguida de un largo periodo de inmovilización, le hizo redescubrir la importancia del movimiento y la fragilidad de la salud. No hay nada como una enfermedad para

recordarnos que somos cuerpos. En la salud, nos creemos inmortales; en la enfermedad, nos enfrentamos a nuestra finitud. Ese enfrentamiento, si no nos destruye, nos transforma.

Ver a la gente caminar sin dificultad cuando nos cuesta dar unos pasos produce una sensación extraña. No es envidia. Es la conciencia de que aquello que antes dábamos por supuesto ahora es un privilegio.

La enfermedad enseña, sobre todo, el valor de la salud. La frase "qué bien se está cuando se está bien" adquiere en la enfermedad todo su sentido. Porque solo cuando se ha estado mal se valora lo bueno. Esa valoración, si se sobrevive, debería transformar nuestra vida para siempre, para no volver a dar el bienestar por supuesto, para no malgastar el tiempo en lo que no importa, para no descuidar el cuerpo que nos sostiene.

Como escribió el filósofo Michel Foucault, la enfermedad no es solo una disfunción biológica, sino una experiencia que reorganiza nuestra relación con la vida, con el tiempo y con los demás.

Lección VI. No somos islas: el cuerpo en el colectivo.

Hasta ahora he hablado del cuerpo como realidad individual. Pero el cuerpo también existe en sociedad. La salud, la nuestra, depende no solo de cómo nos encontremos nosotros, sino de cómo nos percibimos en el colectivo del que formamos parte.

El aislamiento enferma. La soledad no deseada tiene efectos fisiológicos tan reales como una mala alimentación. El apoyo social, en cambio, protege. Saberse querido, reconocido e integrado reduce el estrés, mejora el sistema inmunitario, alarga la vida. No es una metáfora: el contacto humano libera oxitocina, reduce el cortisol, calma el sistema nervioso. Los estudios de la psicóloga social Shelley Taylor y su equipo sobre la respuesta "tend and befriend" (cuidar y ser amigo) mostraron que, especialmente en mujeres, el estrés activa no solo la respuesta de lucha o huida, sino también una tendencia a buscar apoyo social. Estamos biológicamente programados para necesitar a los demás.

En las últimas décadas, la soledad no deseada se ha convertido en un problema de salud pública de primera magnitud. En Japón, el gobierno creó un ministerio de la soledad. En Reino Unido, se nombró una comisionada para este asunto. Los datos son escalofriantes: en las grandes ciudades, un tercio de los adultos mayores vive solo; entre los jóvenes, el porcentaje de quienes declaran no tener amigos íntimos se ha multiplicado en los últimos veinte años. No se trata de una elección

personal de vida, sino de un fallo estructural. El individualismo neoliberal, la destrucción de los espacios públicos de encuentro (desde los sindicatos a las asociaciones vecinales, pasando por los bares de barrio) o la sustitución de la interacción cara a cara por la pantalla, ha contribuido a una epidemia de soledad que mata tanto como el tabaco.

Por eso, la salud no es solo un asunto individual. Es también un asunto colectivo. Una sociedad que aísla a sus mayores, que no cuida a los enfermos, que deja a la gente sola, está enfermando a sus miembros, aunque cada uno coma bien y haga ejercicio. Y al revés, una comunidad donde la gente se ayuda, donde hay redes de apoyo, donde el cuidado mutuo es una práctica cotidiana, genera salud incluso con menos recursos materiales.

Esta perspectiva nos conecta con la idea de que no somos islas. Somos como la hormiga en el hormiguero, el árbol en el bosque. Unidades que piensan de forma independiente, pero que forman parte de un conjunto mucho más amplio con el que interactuamos continuamente. Ese conjunto determina nuestro futuro como ha determinado nuestro pasado. También determina nuestra salud. La soledad crónica es tan perjudicial como fumar un paquete de cigarrillos al día. No es una exageración, el cuerpo humano no está diseñado para la soledad prolongada.

Por eso la vejez, cuando las redes sociales se estrechan, puede volverse un territorio hostil no por el deterioro físico, sino por el aislamiento. No es natural envejecer solo. Y quienes lo hacen pagan un precio que ninguna medicina puede aliviar del todo. Cuidar del cuerpo, al final, es también cuidar de los vínculos que nos sostienen. Porque un cuerpo sano en una sociedad que lo aísla está condenado a enfermar, aunque no le falte ejercicio ni buena alimentación. La salud es, en su raíz más profunda, un fenómeno relacional.

Lección VII. Cuidar el cuerpo es cuidar la identidad.

Si todo lo anterior es cierto, entonces la conclusión es clara: cuidar el cuerpo no es una opción estética ni una concesión a la vanidad. Es la condición para preservar la propia identidad. Porque si el cuerpo se deteriora, se deteriora también el yo. No hay un yo separado que pueda mantenerse sano mientras el cuerpo enferma. Como escribió el filósofo Maurice Merleau-Ponty, el cuerpo es nuestro punto de vista sobre el mundo. Si el punto de vista se corrompe, nuestra experiencia del mundo se corrompe con él. Lo cual tiene consecuencias prácticas para la vida cotidiana. Un joven de veinte años, lleno de energía y con una enorme capacidad de recuperación, tiende a pensar que su

cuerpo es indestructible. Y no lo es. El cuerpo acumula daño con el tiempo. Ese daño depende de cómo se le trata: de los esfuerzos que se le exigen, de la comida con la que se le alimenta, de las sustancias que se le administran, de los hábitos como fumar o beber alcohol, del estrés prolongado, de los fármacos que se consumen sin necesidad. No es un daño solo puntual, es acumulativo. Con el paso de los años puede manifestarse en cualquier órgano, articulación o músculo, o en el propio sistema nervioso. Muchas psicopatías tienen su origen en ese daño acumulado.

Por ello, cuidar el cuerpo debería formar parte de la educación básica. No solo aprender anatomía o nutrición, sino desarrollar una conciencia del bienestar. Saber escuchar las señales del cuerpo. No normalizar el dolor. No idolatrar el esfuerzo sin recuperación. No esperar a estar gravemente enfermo para empezar a valorar lo que se tenía. Los estudios sobre longevidad y calidad de vida muestran que los factores más importantes no son los genes (que solo explican un 20 – 30 % de la variabilidad), sino los hábitos de vida: alimentación, ejercicio, sueño, relaciones sociales, manejo del estrés. No hay una píldora mágica, hay decisiones cotidianas.

En un mundo que cambia deprisa, donde el trabajo humano será cada vez menos necesario, donde la automatización y la inteligencia artificial producirán la mayoría de los bienes y servicios, el cuerpo recuperará, siendo optimistas, una centralidad que nunca debió perder. Porque cuando ya no tengamos que vender ocho horas diarias de nuestra vida para sobrevivir, entonces tendremos tiempo para movernos, para relacionarnos, para crear, para cuidar. El deporte, la actividad física, no será una asignatura pendiente ni un lujo de fin de semana. Será una de las formas principales de ocupar el tiempo, de sentirse vivo, de estar bien.

Ojalá no necesitemos llegar a una enfermedad grave para aprender la lección. Porque la lección es simple y antigua: "qué bien se está cuando se está bien". Solo hace falta ser consciente de ello mientras aún se está a tiempo.

Epílogo de la tercera parte.

Hemos visto que somos nuestro cuerpo, que estamos hechos para movernos, que el envejecimiento es un ciclo natural, que el bienestar físico y emocional son una misma cosa. Hemos recordado que no somos islas, que la salud también es colectiva, y que cuidar el cuerpo es cuidar la identidad.

El cuerpo no es un vehículo del alma, ni una máquina al servicio de la mente. Es la base de toda experiencia. Sin él no hay nada.

Ahora corresponde hablar de las organizaciones: cómo nos agrupamos para trabajar, para decidir, para producir. Porque el cuerpo, siendo individual, se despliega siempre en colectivo.

Cuarta parte: Las organizaciones.

Siete lecciones sobre cómo nos agrupamos para trabajar, decidir y colaborar.

Prólogo de la cuarta parte.

Hemos hablado del trabajo, del amor, de la amistad, del cuerpo. Pero todo eso se despliega siempre en un entorno colectivo. Rara vez actuamos solos, sino formando parte de organizaciones: grupos de todo tipo, empresas, instituciones, asociaciones.

Las organizaciones son el molde donde vertemos nuestra capacidad de colaborar y también son el escenario donde surgen muchos de nuestros conflictos, frustraciones y alegrías. Pueden ser espacios de realización o de alienación. Todo depende de cómo se diseñen, se gestionen y, sobre todo, de los valores que las animen.

Esta cuarta parte aborda las organizaciones desde una perspectiva crítica y práctica. Hablaremos de participación, confianza y meritocracia. También de los vicios que las corrompen: la opacidad, la autocomplacencia, la endogamia. Hablaremos del liderazgo, de la horizontalidad, de la innovación, del conflicto y de su gestión. Y exploraremos alternativas como el cooperativismo y la autogestión.

No he tratado de crear un manual de "management". No hay recetas para el éxito. Son sólo lecciones extraídas de la experiencia; confío en que útiles tanto para quien dirige como para quien forma parte de una organización. Porque todos estamos, en mayor o menor medida, organizados.

Lección I. Participación, confianza y meritocracia.

No todas las organizaciones funcionan igual. Algunas son máquinas eficientes pero frías; otras son comunidades cálidas pero ineficaces; muchas son simplemente caóticas.

La experiencia me ha enseñado que hay tres ingredientes que, combinados, suelen dar buenos resultados: la participación, la confianza y la meritocracia.

La participación significa que quienes forman parte de la organización tienen voz en los asuntos que les afectan. No se trata de que todo el mundo decida todo (eso es inviable en organizaciones de cierto

tamaño), sino de que existan canales para que las opiniones, las inquietudes y las propuestas fluyan hacia arriba y hacia los lados. La participación permite construir una visión común y compartida del futuro de la organización. Cuando la gente siente que ha contribuido a definir los objetivos, los hace suyos con más compromiso. Los experimentos de Elton Mayo en la fábrica de Hawthorne (1924 – 1932) mostraron que la productividad aumentaba cuando los trabajadores sentían que se les escuchaba, independientemente de las condiciones físicas. En otras palabras, la atención y el reconocimiento importan tanto como el salario.

La confianza, por su parte, es el lubricante de las relaciones: confianza en la capacidad de quienes toman las decisiones últimas, confianza en que las reglas se aplicarán con justicia y confianza en que los compañeros harán su parte. Sin confianza, cualquier organización se vuelve pesada, desgastante, llena de controles innecesarios. Con confianza, en cambio, se puede delegar, arriesgar e innovar. Douglas McGregor, en su célebre distinción entre Teoría X y Teoría Y, mostró que quienes gestionan bajo el supuesto de que los empleados son perezosos y necesitan control (Teoría X) obtienen empleados perezosos y necesitados de control. En cambio, quienes parten de que los empleados buscan responsabilidad y autorrealización (Teoría Y) generan entornos donde la confianza florece. No es una cuestión de ingenuidad: es una profecía autocumplida.

La meritocracia completa el trío. No nos referimos al darwinismo social, donde el más fuerte aplasta al débil, sino de que, quienes demuestran capacidad, esfuerzo y resultados, tengan oportunidades proporcionales. Los puestos de mayor responsabilidad deberían ser ocupados por quienes hayan demostrado valía, no por los que tengan mejores contactos o apellidos. Michael Young, que acuñó el término "meritocracia" en 1958, lo hizo como una advertencia, no como un elogio. Señalaba que una sociedad que sólo premia el mérito puede volverse tan rígida como una aristocracia hereditaria, con la diferencia de que los excluidos no tendrían excusa. Por eso la meritocracia bien entendida debe ir acompañada de participación y confianza, y debe ser consciente de que el "mérito" no es independiente del punto de partida. No es lo mismo demostrar capacidad cuando se ha tenido acceso a una educación privilegiada que cuando se ha empezado desde cero.

Más allá de estos tres ingredientes, existe un modelo organizativo que merece especial atención: la cooperativa. A diferencia de la empresa capitalista tradicional, donde los trabajadores son asalariados sin

poder de decisión, en una cooperativa los socios son a la vez trabajadores y propietarios. Deciden democráticamente (un socio, un voto) y reparten los excedentes entre todos. No es una utopía: existen cooperativas enormes y exitosas. El Grupo Mondragón en el País Vasco, con más de 80.000 trabajadores, es el ejemplo más conocido, pero hay muchos más: las cooperativas de la Emilia-Romaña en Italia, que generan una parte sustancial del PIB regional; las cooperativas de plataforma como Smile (alternativa a Uber) o Fairbnb (alternativa a Airbnb); las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, Grecia o España.

El economista Richard Wolff, en su libro *Democracy at Work*, argumenta que las cooperativas no sólo son más justas, sino más productivas a largo plazo, porque reducen el absentismo, fomentan la innovación y evitan los conflictos laborales crónicos. Frédéric Laloux, en *Reinventar las organizaciones*, estudió un conjunto de empresas (algunas cooperativas, otras no) que han adoptado estructuras horizontales y de autogestión, con resultados notables en términos de eficiencia y satisfacción de los empleados.

Por supuesto, las cooperativas no son una panacea. Pueden ser lentas en la toma de decisiones, pueden reproducir dinámicas de poder internas (si no se cuidan los mecanismos democráticos) y pueden sufrir dificultades para financiarse (los bancos tradicionales desconfían de modelos sin accionistas mayoritarios). Pero la experiencia acumulada demuestra que para estos problemas existen soluciones: formación en gestión democrática, asambleas periódicas, cooperativas de segundo grado para el acceso a la financiación. El cooperativismo no es el pasado, es el futuro de la organización del trabajo.

Cuando estos tres ingredientes (participación, confianza, meritocracia) están presentes y cuando, además, se exploran modelos cooperativos y horizontales, las organizaciones tienden a ser más sanas, resilientes y adaptables. Cuando faltan, se deterioran. No es una fórmula mágica, pero es una buena brújula.

Lección II. Opacidad, autocomplacencia y endogamia.

Así como hay ingredientes que ayudan, también los hay que enferman. Tres vicios son especialmente dañinos: la opacidad (también llamada ostracismo), la autocomplacencia y la endogamia.

La opacidad consiste en ocultar información relevante a los miembros de la organización. Se les niega el acceso a los datos sobre resultados, retribuciones o criterios de decisión. Se les informa de manera sesgada y parcial, de modo que no se pueda valorar

realmente la eficiencia de la organización. Este comportamiento, a veces deliberado, otras fruto de una cultura cerrada, genera desconfianza, rumores y malestar. La opacidad es el terreno abonado para la sospecha y la desmotivación.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann argumentaba que la confianza es un mecanismo para reducir la complejidad. Pero la confianza sólo puede emerger cuando hay una base de transparencia. Las organizaciones opacas obligan a sus miembros a dedicar una enorme cantidad de energía a interpretar, adivinar y protegerse. Es una energía que no se invierte en el trabajo, sino en la supervivencia interna. Es un lastre inaceptable.

La autocomplacencia es el vicio de creerse los mejores sin evidencias que lo sostengan. "Somos únicos", "podemos sentirnos orgullosos", "nadie hace lo que nosotros hacemos", "nuestra calidad es insuperable". Estas frases, repetidas con suficiencia, suelen ocultar una realidad distinta: la organización se ha dormido en los laureles, ha dejado de aprender, de compararse con otras, de mejorar. La autocomplacencia es el enemigo silencioso de la innovación. Quien se cree perfecto deja de esforzarse por ser mejor. El historiador Arnold Toynbee señaló que las civilizaciones no mueren asesinadas, se suicidan. Primero se vuelven rígidas, se aferran a sus éxitos pasados, dejan de adaptarse. Algo similar ocurre con las organizaciones. La autocomplacencia es el principio del fin.

La endogamia, por su parte, es la tendencia a cerrar el círculo. Los puestos de responsabilidad se reservan para los de dentro o, peor aún, para los familiares. Los privilegios se perpetúan. Las críticas externas se ignoran. Las nuevas ideas, si vienen de fuera, se consideran desde el recelo. La endogamia empobrece el capital humano y desconecta a la organización de la realidad. Con el tiempo, la organización se vuelve sorda, ciega e incapaz de renovarse. El economista Vilfredo Pareto observó hace un siglo que las élites tienden a cerrarse sobre sí mismas, perdiendo la capacidad de incorporar a los más capaces de las clases inferiores. Ese cierre endogámico es la antesala del declive.

Hay un factor poco estudiado pero esencial que alimenta estos vicios: la vanidad en las organizaciones. El afán de parecer más de lo que se es ante el resto de los compañeros, de ocultar las debilidades, de exagerar los logros. Cuando la vanidad se instala entre los responsables, sea cual sea el grado de sus responsabilidades, la opacidad, la autocomplacencia y la endogamia encuentran un caldo de cultivo perfecto. Por eso, una organización sana necesita líderes humildes, que sepan reconocer sus límites y los de su organización,

con la mente abierta, dispuestos a aprender. La humildad no es debilidad sino la condición para mejorar.

Lección III. El liderazgo como coherencia y ejemplo.

Hay muchas teorías sobre el liderazgo. Algunas lo reducen a un conjunto de técnicas, otras lo envuelven en un aura de carisma casi mágico. La experiencia muestra que el liderazgo, en su esencia, es algo más simple y difícil: coherencia. El líder da ejemplo con su comportamiento. No pide a los demás lo que él no hace. No elude las responsabilidades que exige a otros. No cambia de criterio según le convenga.

El psicólogo social Stanley Milgram demostró en sus famosos experimentos de obediencia que las personas tienden a seguir a las figuras de autoridad, incluso cuando eso implica acciones que contradicen sus principios personales. Pero también demostró que la presencia de un solo disidente, alguien que actúe de manera coherente con sus valores, puede romper el conformismo. El ejemplo coherente es la forma más poderosa de influencia ética. No porque imponga, sino porque inspira.

La coherencia es el rasgo más distintivo del liderazgo. Por eso suelo decir, en un tono sarcástico que mis amigos conocen bien, que hay tres ámbitos donde la coherencia resulta esencial: las organizaciones, los hijos (si se tienen) y las mascotas (si están en casa). Porque tanto los trabajadores, como los niños, como los animales de compañía ponen a prueba constantemente a quienes tienen responsabilidad sobre ellos. La coherencia o su falta es lo que finalmente gana su respeto o lo pierde. Un perro no obedece a quien le da órdenes contradictorias. Un hijo no respeta a un padre o una madre que predica una cosa y hace la contraria. Un equipo no sigue a un líder que decide hoy lo contrario de lo que decidió ayer sin explicación alguna.

La falta de coherencia se manifiesta de dos maneras. La primera es comportarse de forma distinta en situaciones parecidas, sin que medie un cambio relevante en las circunstancias.

La segunda es la incapacidad de explicar ante terceros las razones por las que se toman las decisiones. Un líder que no pueda argumentar sus decisiones, o que las justifique con evasivas, estará poniendo en crisis su propio liderazgo. Porque la autoridad no se impone, se gana. Y se gana, sobre todo, con la transparencia y la coherencia.

Liderazgo no es lo mismo que jefatura. Se puede ser jefe por

nombramiento, pero líder solo se es por reconocimiento. Ese reconocimiento se construye día a día, decisión a decisión, ejemplo a ejemplo. No hay atajos. Como escribió el filósofo y teólogo español Ramiro de Maeztu, la autoridad se fundamenta en "la dignidad de la persona". No es un atributo que se recibe, es un reconocimiento que se merece.

Lección IV. No hay una organización ideal, pero la horizontalidad ayuda.

Si alguien busca la organización perfecta, perderá el tiempo. No existe. Cada actividad, cada equipo, cada contexto requiere una estructura distinta. Una startup no puede organizarse como un banco centenario. Un hospital no puede funcionar como una cooperativa agrícola. La forma de organizarse debe adaptarse a la tarea, al tamaño, a la cultura, a los recursos de que se disponga.

El teórico de la organización Henry Mintzberg ha dedicado su vida a estudiar las diferentes configuraciones estructurales. Su conclusión es que no hay una forma óptima para todas las situaciones. Depende del entorno, la tecnología, la edad de la organización, la estabilidad de su mercado. Lo que funciona en una empresa de consultoría no sirve para una cadena de montaje. Lo que sirve para una universidad no es aplicable a un servicio médico de urgencias.

Dicho esto, hay una tendencia que suele dar buenos resultados: la horizontalidad. Las organizaciones más horizontales (con menos niveles jerárquicos, más autonomía en los equipos y más capacidad de decisión distribuida) favorecen la participación y la identificación de los miembros con la misión. Cuando la gente siente que no hay que pedir permiso para todo, que se confía en su criterio, que sus ideas son escuchadas, entonces la organización gana en agilidad y en compromiso.

Pero la horizontalidad no es un destino, sino un espectro. En un extremo, encontramos organizaciones que simplemente aplanan su jerarquía; en el otro, aquellas que abrazan formas más radicales de democracia organizativa. En algunas empresas recuperadas por sus trabajadores (como la fábrica Zanon en Argentina o la imprenta Cromoly en España), la gestión es asamblearia: todas las decisiones importantes se toman en asamblea general, con voto igualitario. No hay jefes, sólo coordinadores rotativos. Es un modelo exigente: requiere mucha comunicación, mucha paciencia y una cultura de confianza muy sólida. Pero cuando funciona, libera energías que la jerarquía tradicional sofoca.

En el extremo opuesto, algunas organizaciones han adoptado

modelos de "holocracia" o "sociocracia", que combinan la horizontalidad con la claridad de roles y la toma de decisiones por consentimiento (no por consenso unánime, sino por ausencia de objeciones fundamentadas). Empresas como Zappos o Medium han experimentado con estos modelos con resultados dispares, pero la experimentación misma es valiosa: demuestra que no hay un solo camino, que podemos inventar formas de trabajar que no reproduzcan la vieja lógica del mando y la obediencia.

La confianza y el trato igualitario son pilares de esa horizontalidad. No significa que todos tengan el mismo poder de decisión, sino que el trato básico es igualitario: se respetan los tiempos, se reconocen las contribuciones, se evitan los privilegios injustificados. Junto con la horizontalidad, la autonomía es clave. Es preferible fijar objetivos y dejar que las personas decidan cómo alcanzarlos que controlar cada paso del proceso. La autonomía libera creatividad y responsabilidad. El control excesivo la ahoga. Peter Drucker, el padre del "management" moderno, defendía la "dirección por objetivos" precisamente por eso: fijar el qué, no el cómo.

Por supuesto, la horizontalidad no es aplicable en todos los contextos. Una intervención quirúrgica no puede decidirse por asamblea. Pero incluso en entornos jerárquicos necesarios, se puede cultivar la confianza, el trato respetuoso y la autonomía en lo que depende de cada cual. El principio es general: cuanto más plana sea la organización, más fácil será que la gente se sienta parte de ella.

Lección V. Innovación: participación, pertenencia, autonomía y reconocimiento.

No hay innovación sin personas dispuestas a pensar de forma diferente. Esas personas sólo se sienten cómodas en organizaciones que valoran la participación, sentido de pertenencia, autonomía y reconocimiento.

La participación ya la hemos mencionado: cuando la gente puede opinar sobre el rumbo, los problemas y las posibles soluciones, se genera un caldo de cultivo para la innovación. Las mejores ideas suelen venir de quien está cerca del problema, no de quien está en la cúpula.

El químico Spencer Silver, que trabajaba en 3M, descubrió un adhesivo de baja adherencia que parecía un fracaso. Nadie sabía para qué servía. Años después, un colega suyo, Art Fry, tuvo la idea de usarlo para marcar las páginas de su libro de coros. Nació el Post-it. La innovación no fue fruto de una decisión estratégica de la alta dirección, sino de la libertad de dos empleados para explorar lo que no

funcionaba.

El sentido de pertenencia es el pegamento emocional que hace que nos importe el futuro de la organización. Si la gente siente que la organización es "suya", que forma parte de algo que la trasciende, entonces estará dispuesta a esforzarse más, proponer mejoras y señalar problemas. La pertenencia no se decreta, sino que se construye con gestos cotidianos de reconocimiento, transparencia y horizontes compartidos. El filósofo Charles Handy decía que las organizaciones deberían pensarse como "comunidades de propósito", no como máquinas de producir beneficios.

La autonomía es el combustible de la creatividad. La innovación no florece bajo la supervisión constante. Necesita espacios de libertad, tiempos para experimentar, permisos para equivocarse. Una organización que ahoga la autonomía produce obediencia, no innovación. Y la obediencia, en un mundo que cambia rápido, es una estrategia de extinción.

Un ejemplo paradigmático de autonomía bien gestionada y aplicada a la innovación es el movimiento del software libre y el código abierto. Linux, Firefox, WordPress, el sistema operativo Android (en su núcleo) son ejemplos de software que cualquiera puede usar, estudiar, modificar y distribuir. El éxito de Linux, que hoy gobierna la mayoría de los servidores de internet y del sistema operativo Android, demuestra que el modelo cooperativo de producción puede ser más eficiente que el modelo jerárquico de propiedad exclusiva. El académico Yochai Benkler, en su obra *La riqueza de las redes*, acuñó el término "producción entre pares basada en bienes comunes" para describir este fenómeno: miles de personas, sin relación jerárquica ni compensación económica directa, colaboran para crear algo que luego está disponible para todos. Wikipedia es el ejemplo paradigmático, una realidad que ya ha transformado el mundo.

El hardware abierto y los "bienes comunes digitales" extienden esta lógica a objetos físicos y a datos. Los repositorios de acceso abierto, las licencias "Creative Commons" o las plataformas cooperativas apuntan a una economía del conocimiento basada en la abundancia, no en la escasez. La tecnología puede servir para encerrar el conocimiento tras muros de pago o para liberarlo. La elección es política y la autonomía de los creadores es el motor que hace posible esa liberación.

El reconocimiento cierra el círculo. No sólo se trata de dinero (aunque el dinero importa), sino de sentir que el propio esfuerzo y los propios logros son vistos, valorados y celebrados. El reconocimiento puede

ser público o privado, económico o simbólico, pero debe existir. Cuando la gente innova y su innovación es ignorada, aprende a no innovar más. Por último, la construcción de una visión compartida del futuro añade un valor inmenso. Si los miembros de una organización, sea cual sea y sea como sea, saben hacia dónde se dirigen y sienten que han contribuido a definir ese destino, entonces la innovación se orienta, no es un disparo al aire. La visión compartida da sentido a la innovación y alienta a aportar valor al colectivo, no sólo a lucrarse individualmente.

Lección VI. Gestionar el conflicto: escucha, serenidad, coherencia y autoridad.

En cualquier organización surgen conflictos. Entre personas, equipos u objetivos. A veces son abiertos, otras latentes. La mayoría de los conflictos son negativos: consumen energías, dividen equipos, obstaculizan los objetivos. Pero hay una excepción importante: cuando el conflicto pone en evidencia disfunciones que permanecían ocultas, puede ser una oportunidad para mejorar, aunque sólo si se gestiona bien.

La psicóloga Mary Parker Follett, una de las pioneras de la teoría de la organización, distinguía entre tres formas de resolver conflictos: la dominación (una parte impone su solución), el compromiso (ambas ceden en algo) y la integración (se encuentra una solución nueva que satisface los intereses de ambas). Solo la integración es genuinamente constructiva. La dominación genera resentimiento. El compromiso deja a todos insatisfechos.

Gestionar bien un conflicto requiere varias habilidades. La primera es la escucha empática. No se trata de oír para responder, sino de entender qué siente y qué necesita cada parte. Escuchar con empatía desactiva la hostilidad y permite identificar el problema real, que a menudo está debajo de las posiciones enfrentadas.

La segunda es la serenidad. Después de escuchar y de entender el problema, hay que tomar decisiones. Esas decisiones deben adoptarse con calma, sin dejarse arrastrar por las urgencias, las presiones emocionales o los prejuicios sobre las partes. Una decisión tomada con serenidad es más probable que sea justa y duradera.

La tercera habilidad es la coherencia. Toda decisión en un conflicto será comparada con otras decisiones anteriores. Si se resuelve un caso de una manera y otro similar de otra sin una razón clara, la percepción de injusticia se disparará. Por eso, quien gestiona conflictos debe ser especialmente cuidadoso con la coherencia. Cada decisión será una referencia para las que seguirán en el futuro.

La cuarta habilidad es la autoridad reconocida. No basta con tomar una decisión justa, hay que tener la capacidad de hacerla cumplir. Esa capacidad no está fundamentada sólo en el cargo, sino en el prestigio ganado. La autoridad reconocida o el liderazgo se construyen con coherencia, ejemplo y transparencia. Cuando las partes confíen en quien decide, aceptarán la solución, aunque no les guste del todo. Cuando no confíen, el conflicto se perpetuará o se enquistará.

En resumen, un conflicto bien gestionado puede fortalecer una organización. Mal gestionado, la desangrará. La diferencia reside en la calidad de la escucha, la serenidad de la decisión, la coherencia con el pasado y la autoridad reconocida de quien interviene.

Lección VII. Trabajar no es cambiar vida por dinero, es aportar valor al bien común.

Después de tantas lecciones sobre estructuras, liderazgo, innovación y conflictos, conviene recordar por qué trabajamos o nos organizamos.

La respuesta más triste, pero también la más extendida, es: trabajamos para ganar dinero. Cambiamos trozos de nuestra vida (horas, días, años) por un salario que nos permita sobrevivir y consumir. Esa visión mercantil del trabajo no es falsa, pero es muy triste, porque, cuando se convierte en la única visión, el trabajo se vuelve vacío, una carga que se soporta mientras se espera el fin de semana o la jubilación.

El psicólogo Viktor Frankl enseñó que lo que más necesitan las personas no es placer ni poder, sino sentido, y el trabajo es uno de los espacios donde buscamos ese sentido: que lo que hacemos importa, que contribuye a algo más grande que nosotros mismos. Cuando el trabajo pierde el sentido, la persona pierde una parte de sí misma.

La experiencia muestra que el trabajo puede ser otra cosa. Puede ser una forma de ejercitar las capacidades y los conocimientos al servicio del bien común. Primero, del bien de la organización a la que se pertenece; después, de la sociedad en la que esa organización se inscribe. El economista E.F. Schumacher, en su libro *Lo pequeño es hermoso*, defendió la idea de que la economía debería estar al servicio de las personas y no al revés. Y añadió que el trabajo debería ser, ante todo, una actividad que tuviera sentido para quien la realiza.

Por eso, el consejo más importante que daría a alguien que empieza a trabajar en una organización es que busque el sentido de estar aportando valor. No sólo se trata de cumplir con lo que le mandan y ganar un sueldo, sino de sentir que lo que hace importa, que contribuye a un propósito colectivo, que su esfuerzo no se disuelve en

la nada. Y que, al mismo tiempo, perciba la utilidad social de la organización. Que sepa para qué sirve lo que la organización produce o el servicio que presta. Que pueda sentirse orgulloso, no de la marca, sino del impacto positivo que genera.

Esta lección es especialmente relevante en un mundo donde el trabajo asalariado será cada vez más escaso, donde la automatización y la inteligencia artificial producirán muchos de los bienes y servicios que consumimos sin esfuerzo humano. Cuando llegue esa parte de la historia que parece cercana, cuando ya no sea necesario cambiar horas por dinero para sobrevivir y la sociedad abandone, siendo optimistas, las características del capitalismo neoliberal imperante, el trabajo o lo que lo sustituya tendrá que justificarse por su valor social. Quienes hayan aprendido a encontrar sentido en aportar valor estarán mejor preparados para esa transición.

No se trata de una idealización ingenua sino de una constatación práctica: las personas que sienten que su trabajo tiene sentido son más felices, resilientes y creativas. Las organizaciones que ofrecen ese sentido retienen mejor el talento, se adaptan mejor a los cambios y generan más confianza en su entorno. El sentido no es un lujo, es una ventaja competitiva y, sobre todo, una necesidad humana.

Epílogo de la cuarta parte.

Hemos recorrido siete lecciones sobre las organizaciones y concluido que la participación, confianza y meritocracia son sus bases. Hemos señalado los vicios que las enferman: la opacidad, autocomplacencia y endogamia. Hemos definido el liderazgo como coherencia y ejemplo, y hemos visto que la horizontalidad, autonomía y confianza ayudan siempre. Hemos terminado con un consejo esencial: trabajar no es cambiar vida por dinero, sino aportar valor al bien común. Porque los humanos somos animales que se organizan y la calidad de esa organización determina en buena medida la calidad de nuestra vida.

Es momento de hablar de la sociedad, porque las organizaciones no flotan en el vacío, están insertas en una sociedad que las condiciona y que ellas, a su vez, condicionan.

Quinta parte: La sociedad.

Siete lecciones sobre el bien común, la desigualdad y el cambio.

Prólogo de la quinta parte.

La sociedad no es un ente abstracto. Es la red de relaciones, normas,

poderes y conflictos en la que nacemos, crecemos y morimos. El escenario donde se distribuyen recursos, se toman decisiones que nos afectan a todos y se dirimen las tensiones entre lo individual y lo colectivo.

Esta quinta parte aborda la sociedad desde una mirada crítica y realista, pero no resignada. Hablaremos de su estructura, de las leyes, de la desigualdad, del bien común, de la democracia, de la corresponsabilidad.

La crítica que sigue no es nihilista. Es la condición previa para la esperanza. No se puede cambiar lo que no se entiende, y no se puede entender lo que no se mira de frente.

Lección I. La sociedad como organización de reglas y privilegios.

La sociedad es, ante todo, un conjunto de personas y de reglas que pautan la conducta individual y colectiva. Esas reglas pueden ser leyes escritas, costumbres, valores implícitos o mecanismos de control social. Pero nunca son neutras. Siempre benefician más a unos que a otros. Como señaló Pierre Bourdieu, el orden social no se sostiene solo por la fuerza, sino también por la violencia simbólica: la imposición de significados que legitiman las desigualdades como si fueran naturales.

Las sociedades cambian con el tiempo, pero esos cambios no siempre son tan profundos como parecen. Con frecuencia, las élites, quienes ocupan las posiciones altas de la pirámide social, adaptan las reglas a las nuevas realidades para preservar sus privilegios. Se cambian las formas, pero la estructura de fondo permanece. La historia de las reformas políticas y económicas en los países capitalistas avanzados es, en gran medida, la historia de cómo las clases dominantes han sabido conceder lo suficiente para no perder el control.

Soy crítico con la sociedad de la que formo parte, no por resentimiento personal, sino por convicción racional. Rara vez nos preguntamos como colectivo en qué medida contribuimos al bienestar de todas las personas que la componemos. Resulta evidente que esa pregunta debería ser la primera, pero no lo es. John Rawls propuso un experimento mental: el *velo de ignorancia*. Si no supiéramos qué posición ocuparemos en la sociedad (si seremos ricos o pobres, sanos o enfermos, con acceso a la educación o sin él), ¿qué tipo de sociedad elegiríamos? Su respuesta: "una que garantizara la máxima libertad compatible con la igual libertad para todos, y que permitiera desigualdades solo si benefician a los más desfavorecidos". Esa vara de medir es muy exigente. Aplicada a nuestra realidad, conduce a conclusiones muy incómodas.

Los mecanismos de perpetuación de las posiciones sociales son múltiples y eficaces, resultado de tácticas depuradas a lo largo de la historia. La educación, que debería ser el gran ascensor social, es a menudo inaccesible para muchos o está sesgada para favorecer a quienes ya parten de una posición de privilegio. Bourdieu demostró que el sistema educativo no es un espacio neutral de mérito, sino un dispositivo de reproducción cultural. Los hijos de las clases altas llegan a la escuela con un capital cultural (una manera de hablar, de vestir, de relacionarse) que el sistema premia como "talento". Y los hijos de las clases populares, por muy brillantes que sean, deben aprender ese código para ser reconocidos, lo que, aunque no es imposible, resulta mucho más difícil.

Uno de los mecanismos más eficaces de perpetuación de privilegios es la elusión fiscal internacional. Grandes fortunas y corporaciones utilizan redes de filiales en paraísos fiscales (Islas Caimán, Luxemburgo, Delaware, Singapur, etc.) para no pagar impuestos donde obtienen sus beneficios. Los Estados pierden así ingentes recursos que podrían destinarse a la sanidad, educación o infraestructuras, mientras la carga fiscal recae sobre las clases medias y trabajadoras. La Red de Justicia Fiscal estima que se pierden más de 400.000 millones de dólares al año por elusión y evasión fiscal. Propuestas como la tasa Tobin o el impuesto global a las grandes fortunas llevan décadas sobre la mesa, pero la resistencia de los poderosos y de la política que controlan ha sido feroz.

El entorno familiar determina esencialmente las oportunidades. Los contactos, los apellidos o la pertenencia a determinados círculos abren puertas que para otros están cerradas. Este fenómeno no es nuevo, pero en las últimas décadas se ha intensificado: las élites económicas y políticas han tendido a cerrar filas, a reclutarse entre sí, a asegurarse de que las posiciones de poder queden reservadas para quienes garanticen la continuidad del sistema. Thomas Piketty ha documentado cómo la concentración de la riqueza ha vuelto a niveles anteriores a la Primera Guerra Mundial, y la movilidad social, que fue una realidad en los treinta años posteriores a 1945, se ha estancado, primero, y revertido, después.

A esto se añade una tendencia perversa: con frecuencia se evita hablar de los asuntos esenciales. La vivienda, el deterioro de la alimentación, la educación, la sanidad, los servicios sociales o la cultura quedan relegados a un segundo plano, mientras se ponen en el centro debates identitarios o simbólicos que a menudo sirven para soslayar los problemas estructurales. No se trata de negar su importancia, sino de señalar que su centralidad mediática no es

casual: responde a una agenda que fragmenta y despolitiza, que contribuye a desviar la mirada, a distraer.

El sistema capitalista encierra una paradoja insoluble. Su objetivo es maximizar los beneficios sin tener en cuenta las consecuencias en términos de bienestar social. Como escribió Marx, no es un sistema de producción para satisfacer necesidades, sino para generar valor. Las crisis de sobreproducción, el hambre en medio de la abundancia o la falta de vivienda en ciudades con miles de pisos vacíos son manifestaciones de esa contradicción. Y se agrava por la estrecha relación que el poder económico mantiene con el poder político, judicial y mediático. Estos últimos, que deberían vigilar el sistema, son casi siempre propiedad de los mismos poderes que deberían controlar.

Lección II. Leyes: necesarias, legítimas, al servicio del bien común.

Las normas y las leyes son necesarias. Ninguna sociedad compleja puede funcionar sin un marco legal que ordene la convivencia y resuelva los conflictos. Pero las leyes, por el mero hecho de existir, no son automáticamente buenas. Para que merezcan respeto, deben cumplir dos condiciones: ser legítimas y orientarse al bien común.

Una ley es legítima cuando ha sido aprobada mediante procedimientos que garantizan la participación real de la ciudadanía y cuando trata a todos por igual. Como señaló Carole Pateman, el contrato social tradicional excluía a las mujeres; su crítica nos recuerda que la legitimidad de las leyes debe examinarse con perspectiva de género, de clase y de raza.

Esta exigencia de justicia no se limita al presente. Las decisiones que tomamos hoy sobre el clima, la energía, la deuda pública o el uso del suelo afectarán a las generaciones futuras, que no tienen ni voz ni voto en las asambleas actuales. ¿Es legítimo consumir recursos como si no hubiera mañana, dejando a nuestros hijos y nietos un planeta más caliente y menos habitable? La filósofa y activista Naomi Klein ha argumentado que el cambio climático no es sólo un problema técnico, sino un problema de justicia radical. Los países del Norte Global han emitido la mayor parte de los gases de efecto invernadero, pero los impactos más severos recaen sobre el Sur Global, que apenas ha contribuido al problema. Esa es una deuda ecológica, una forma de colonialismo climático.

Una ley justa debería incorporar el principio de "no dejar a nadie atrás", incluidos los que aún no han nacido. Algunos países han creado comisionados para las generaciones futuras, inspirados en la

propuesta de Hans Jonas. No es una extravagancia, es una forma de hacer operativo el principio de responsabilidad.

Con relativa frecuencia, sin embargo, el marco legal trata de manera diferente a los ciudadanos. Un mismo delito puede ser castigado con distinta pena según quien lo cometa y a quien afecte. Una misma norma puede aplicarse con rigor a unos y con laxitud a otros. Cuando esto ocurre, las leyes pierden su legitimidad y se convierten en instrumentos al servicio de los poderosos.

Los poderosos lo saben y por eso se encargan de que se legisle para verse favorecidos. No es una conspiración, es el funcionamiento ordinario del sistema. El poder económico financia campañas, hace lobby, presiona, amenaza con deslocalizaciones. Los legisladores, que necesitan financiación y a menudo tienen intereses personales en las empresas que regulan, responden a esos estímulos. El resultado es un entramado legal que protege a los de arriba y abandona a los de abajo.

De hecho, en el mejor de los casos, las constituciones de los países occidentales se asientan en acuerdos tácitos entre la ciudadanía y los poderosos. Esos acuerdos permiten gobernar de manera más o menos eficiente, pero a costa de mantener intacta la estructura de privilegios. No es una dictadura, pero tampoco una democracia plena. Es un régimen mixto donde la ciudadanía tiene libertades formales y los poderosos mantienen el control real.

Lección III. La desigualdad no es un accidente, es un mecanismo.

La desigualdad social no es un efecto secundario inevitable del desarrollo. Es el resultado de mecanismos diseñados explícita o implícitamente para perpetuar las diferencias de origen. Las élites apuestan cada vez más por la endogamia que por la meritocracia.

Como he explicado, quien nace en una familia humilde tiene muy complicado su ascenso social. No es imposible, pero es cada vez más difícil. La primera barrera es el acceso a una buena educación. La educación pública, en muchos países, está infrafinanciada, masificada y orientada a la reproducción de la fuerza de trabajo y no al desarrollo del pensamiento crítico. La educación privada, en cambio, ofrece recursos, contactos y un capital cultural que sus alumnos atesoran para siempre. No es que unos niños sean más listos, sino que su entorno los ha preparado para el lenguaje de la enseñanza.

En segundo lugar, la falta de consejo desde la propia familia. Los padres de clase trabajadora, por muy buenas intenciones que tengan, a menudo carecen de información y redes para orientar profesional y

vitalmente a sus hijos. No conocen los circuitos, no tienen los contactos y no manejan el código cultural de las élites. Las familias con más recursos, en cambio, invierten en actividades extraescolares, idiomas y viajes que no sólo enseñan, sino que construyen capital social.

Hay una dimensión de la desigualdad que suele quedar fuera del análisis: la desigualdad entre generaciones. Los jóvenes de hoy enfrentan un panorama laboral mucho más precario que el de sus padres a la misma edad. Contratos temporales, salarios bajos, dificultades para emanciparse, imposibilidad de ahorrar. Al mismo tiempo, las pensiones de las generaciones mayores, financiadas con las cotizaciones de esos jóvenes precarios, se mantienen o aumentan. No es que los mayores no merezcan una vejez digna, sino que el sistema genera un conflicto intergeneracional que los poderosos fomentan para dividir a la clase trabajadora.

Una solución justa pasaría por gravar las grandes herencias y reducir la jornada laboral para repartir el trabajo disponible. También por un sistema de pensiones mixto que no cargue todo el peso sobre los más jóvenes. Pero, sobre todo, por reconocer que la precariedad juvenil no es un destino, sino una elección política. En los países nórdicos, la formación profesional dual, los salarios mínimos altos y las políticas activas de empleo han reducido drásticamente el paro juvenil.

En tercer lugar, la falta de relaciones sociales en las que apoyarse para avanzar. El capital social (las personas que conocemos y pueden ayudarnos) es tan importante como el capital económico. Quien nace en un entorno con pocas conexiones parte con una desventaja enorme.

Todos estos mecanismos no sólo son injustos desde un punto de vista moral. También son perjudiciales para el conjunto de la sociedad. Cuando el talento se desperdicia por falta de oportunidades, cuando las personas más capaces quedan excluidas por su origen, la sociedad se vuelve más rígida, menos innovadora y más propensa al conflicto. Joseph Stiglitz ha demostrado que las sociedades con mayor desigualdad crecen menos a largo plazo, son más inestables y tienen peores indicadores de salud y felicidad.

La única salida, si es que llega, vendrá de la mano de cambios culturales que redefinan el trabajo y la utilidad social. Cuando la mecanización, la automatización y la inteligencia artificial hagan innecesaria la idea de que la gente ha de ser económicamente útil, se abrirá una ventana de oportunidad para centrarse en lo que sea socialmente valioso, incluso si ello va en contra de los intereses

detentados por las élites en Occidente durante siglos. La época colonial, que comenzó con la explotación del Sur Global, difícilmente se perpetuará. Los países del Sur Global comprenderán cada vez más que la explotación a la que han sido sometidos es inadmisible. Primero, como colonias saqueadas; después, a través de élites locales que servían a los intereses imperiales. El despertar de esas conciencias es lento pero imparable.

Lección IV. El bien común: medios suficientes para una vida digna.

El bien común suele ser un término vago. Prefiero una definición sencilla y exigente: el mundo actual cuenta con los medios suficientes para que todas las personas, sin excepción, puedan disfrutar de una vida digna. Eso significa: alimentación saludable, vivienda confortable, servicios educativos, culturales, sanitarios y sociales a la altura de los recursos y del desarrollo tecnológico alcanzado.

No es una utopía, es una constatación técnica. Nunca en la historia hemos tenido tanta capacidad productiva, tanto conocimiento y tanta tecnología. El hambre no es un problema de falta de comida, sino de distribución; la falta de vivienda no radica en la escasez de suelo, sino en la especulación y las prioridades políticas. El Informe de la FAO es claro: el mundo produce alimentos para diez mil millones de personas. El hambre es política, no técnica.

Sin embargo, en una sociedad desigual como la nuestra, el bien común no es el objetivo. En el mejor de los casos, es una derivación de una actividad económica cuyo motor es el beneficio. Las empresas que distribuyen y venden alimentos no existen principalmente para alimentar, sino para obtener beneficios. Los hospitales privados no existen fundamentalmente para curar, sino para rentabilizar sus inversiones. La educación superior no existe para formar ciudadanos críticos, sino para producir mano de obra cualificada.

Frente a este panorama, una sociedad que se tome en serio el bien común debería preguntarse no solo por el "qué": ¿qué bienes y servicios garantizar?, sino por el "quién": ¿quién debe gestionar los bienes esenciales? Durante décadas se nos ha repetido que la gestión privada es superior a la pública. Ese dogma, nacido en las escuelas de economía de Chicago, ha servido como coartada ideológica para desmantelar servicios públicos y privatizar empresas rentables. Pero la evidencia empírica no lo sostiene. Empresas públicas como la francesa EDF, la noruega Equinor o la alemana KfW han demostrado eficacia y capacidad de innovación, y sus beneficios revierten a la ciudadanía, no a accionistas. Ciudades como París o Barcelona han

recuperado la gestión pública del agua después de décadas de concesiones privadas que dispararon tarifas y redujeron la calidad.

El economista Ha-Joon Chang ha desmontado el mito de la superioridad de lo privado. En países como Corea del Sur, Taiwán o China, las empresas públicas jugaron un papel central en sectores estratégicos. Lo que revela estos ejemplos es que la clave no es "público o privado" como principio absoluto, sino el diseño institucional, la transparencia, la rendición de cuentas y, sobre todo, la finalidad. La pregunta no es ideológica, sino funcional: ¿para qué sirve la organización y a quién rinde cuentas? Esa pregunta, planteada con honestidad, conduce a defender un papel mucho más activo del sector público en la garantía de los bienes esenciales.

El sistema capitalista encierra una paradoja sin solución: maximizar beneficios y maximizar el bienestar social son objetivos que colisionan. Se puede intentar conciliarlos mediante regulaciones e impuestos, pero la contradicción de fondo persiste. Mientras la lógica del beneficio sea dominante, el bien común será, cuando mucho, un residuo.

Lección V. La democracia partitocrática y la violencia del sistema.

La democracia que conocemos en los países occidentales presenta, en mi opinión, limitaciones estructurales que la hacen muy permeable a los intereses de las élites. Se trata de un mecanismo diseñado para facilitar la gestión de las relaciones de poder con personas físicas que supuestamente representan la voz de la ciudadanía, de un mecanismo que "en nombre de la democracia y la libertad" hace creer a los ciudadanos que participan en las decisiones que les afectan.

Porque la realidad señala una y otra vez que el poder económico tiene una influencia decisiva sobre los partidos, sus líderes y los medios de comunicación, lo que condiciona el funcionamiento de los poderes constitucionales. No es una dictadura abierta, pero tampoco una democracia plena. Es un sistema en el que la voluntad popular se expresa dentro de márgenes muy estrechos, diseñados para que nada esencial cambie. Robert Dahl denominó a esto *poliarquía*: una forma de gobierno que combina elecciones libres con una limitación real del poder de la ciudadanía sobre las grandes decisiones económicas y geopolíticas.

Por eso, la política al uso no me representa, de la misma manera en la que una parte creciente de la ciudadanía siente que votar no sirve para nada, que los políticos dicen una cosa y hacen la contraria, que los compromisos electorales se olvidan, que nadie exige cuentas a quien incumple lo prometido. Ese desencanto es racional, no apatía.

Colin Crouch acuñó el término *posdemocracia* para describir una situación en la que las elecciones existen, pero la ciudadanía tiene una influencia real mínima. Las decisiones clave se toman en los mercados financieros, en las cúpulas empresariales, en los organismos internacionales.

Frente a esta opacidad, muchas personas han optado por formas de acción que desafían la legalidad formal sin recurrir a la violencia. La desobediencia civil, concepto acuñado por Thoreau en el siglo XIX, consiste en violar deliberadamente una ley considerada injusta, aceptando las consecuencias, para llamar la atención sobre esa injusticia. Gandhi, Martin Luther King, las sufragistas, los ecologistas que se encadenan a las vías del tren para impedir un desahucio o la tala de un bosque, la han practicado.

No todo está perdido. Además de la desobediencia civil, todos podemos dar testimonio de lo que pensamos viviendo de acuerdo con lo que creemos. Es una forma de resistencia silenciosa pero efectiva. Pese a lo crítico que seamos con el sistema político, siempre podremos comportarnos con los demás como si el mundo fuera como pensamos debería ser. Esa idea es poderosa: no cambia el sistema de golpe, pero cambia nuestro entorno inmediato y nos mantiene íntegros.

Me parece especialmente relevante entender que hay tres formas de violencia que nos cooptan y nos someten. La primera es la violencia física del Estado. Como explicaba Max Weber, el Estado mantiene el monopolio de la violencia legítima. Pero esa violencia no se ejerce sólo contra quienes delinquen; también contra quienes protestan, desobedecen, son pobres o están en situación irregular. La segunda es la violencia oculta en la idea de que el poder tiene un origen divino, porque inculca sumisión a la autoridad. La tercera y la más paralizante, es la violencia que encierra la idea de que nada puede cambiar. Una falsedad maliciosa, porque el sistema cambia gracias a que hay personas que se niegan a aceptar que nada puede cambiar. Los derechos civiles, el sufragio femenino, las leyes laborales no fueron regalos, fueron conquistas de quienes desobedecieron y no aceptaron la inmutabilidad.

Lección VI. El Estado, la persona y la corresponsabilidad.

La sociedad no deja de ser una organización muy grande, compleja y diversa. Por tanto, se le pueden aplicar las mismas ideas que hemos señalado al hablar de las organizaciones: participación, horizontalidad, visión compartida del futuro, meritocracia por encima de la estirpe o la formación formal.

El Estado tiene un papel fundamental en todo ello. No es el enemigo, aunque a menudo se comporte como tal. El Estado debería encargarse de crear las condiciones para que esas ideas prosperen: garantizar la educación pública, la sanidad pública, los servicios sociales, la cultura accesible; redistribuir la riqueza para reducir desigualdades; regular los mercados para evitar abusos; proteger a los más débiles. Karl Polanyi mostró que el mercado autorregulado es una utopía destructiva; sin la intervención del Estado, el capitalismo devora todo.

Pero no basta con reconocer el papel del Estado; hace falta imaginar herramientas concretas. Una de las más prometedoras es la Renta Básica Universal (RBU): un ingreso periódico, incondicional, suficiente para cubrir las necesidades básicas, pagado por el Estado a cada ciudadano. No es un subsidio condicionado, sino un derecho de ciudadanía.

El filósofo Philippe Van Parijs argumenta que la RBU es la herramienta más eficaz para garantizar la libertad real, no sólo formal. Sin ingresos mínimos asegurados, la libertad de decir "no" a un trabajo abusivo es una ficción. La RBU pondría un suelo bajo los pies de todos, permitiendo rechazar condiciones indignas, emprender proyectos arriesgados o dedicarse al cuidado. Los experimentos en Finlandia, Kenia o Canadá han mostrado mejoras en bienestar y actividad productiva, sin efectos negativos sobre la oferta laboral. Financiarla requeriría reformas fiscales profundas: gravar grandes fortunas y herencias, implantar una tasa a las transacciones financieras, eliminar los paraísos fiscales. No es una utopía, es una cuestión de prioridades políticas.

Otra herramienta es la reducción de la jornada laboral. La semana de 40 horas se logró tras décadas de lucha en el siglo XX. Desde entonces, la productividad ha aumentado exponencialmente, pero las jornadas no se han reducido en la misma proporción. Islandia ha demostrado que reducir a 35 – 36 horas semanales es posible, manteniendo o aumentando la productividad y mejorando el bienestar. En un mundo donde la inteligencia artificial y la automatización destruyen empleos, repartir el trabajo disponible es una necesidad.

Pero el Estado no puede hacerlo todo. Las personas también tenemos responsabilidad. No podemos echar toda la culpa al Estado ni esperar que resuelva todos nuestros problemas. Hemos de ser corresponsables: participar en asociaciones, sindicatos, plataformas vecinales; denunciar injusticias; cuidar de nuestros entornos; no delegar toda la capacidad de decisión en unos pocos.

Y aquí conviene hacer una crítica a la tendencia actual que proyecta sobre los individuos la responsabilidad de su éxito o fracaso. Con demasiada frecuencia se nos dice que todo depende del esfuerzo personal. Esa idea, que parece empoderadora, es en realidad una coartada para desentender al Estado de sus obligaciones. No es cierto que todo dependa del esfuerzo individual: depende también del lugar donde se nace, de la familia, de los recursos públicos, de la suerte. Reconocerlo no es excusa para no esforzarse, sino para no culparnos por lo que no depende de nosotros mismos.

Lección VII. Ser crítico y constructivo: la racionalidad aplicada.

He sido muy crítico a lo largo de estas lecciones. Crítico con la sociedad, con la política, con el capitalismo, con la desigualdad. Pero también he dicho que podemos comportarnos como si el mundo fuera como creemos que debería ser. No es una contradicción: es la tensión necesaria entre el análisis realista y la acción esperanzada.

Para ser constructivo, es necesario comprender la base desde la que se parte. Esa base ha de ser entendida críticamente para poder mejorarla. No se puede mejorar lo que no se conoce, ni cambiar lo que no se cuestiona. La crítica no es un lujo de cínicos, sino una condición previa para la acción eficaz.

Solo la racionalidad aplicada sobre el conocimiento de la realidad nos permitirá construir un mundo mejor para la especie humana, respetuoso también con el resto de los seres con los que compartimos el planeta. No se trata de un racionalismo frío que ignore las emociones o los valores, sino de someter las creencias y propuestas al análisis de los hechos y de las consecuencias previsibles.

Por eso, a un joven le aconsejaría que, en contra de aceptar como verdades absolutas los valores culturales heredados, desarrolle la capacidad crítica de preguntarse en qué están fundamentados esos valores, para qué sirven y para quiénes sirven. Que cuestione, pregunte, investigue. Y a partir de las respuestas, que primero analice y después proponga soluciones que favorezcan un cambio hacia un mundo más justo, sostenible y con más posibilidades de evolucionar.

Una de las críticas más radicales y constructivas al capitalismo actual es la que cuestiona el propio objetivo del crecimiento económico indefinido. Serge Latouche argumenta que, como es obvio, el crecimiento perpetuo es físicamente imposible en un planeta finito. No se trata de empobrecer a nadie, sino de cambiar la estructura de la economía para vivir mejor con menos producción material: más tiempo, más relaciones, más cultura, menos consumo de energía y recursos. Tim Jackson matiza que no se trata de que el PIB caiga a

toda costa, sino de desvincular el bienestar humano del crecimiento material.

El indicador del PIB es un pésimo indicador de bienestar. No distingue entre una operación de corazón y una fuga de petróleo (ambas aumentan el PIB). No contabiliza el trabajo doméstico ni el cuidado. No descuenta la destrucción de la naturaleza. Países como Bután han propuesto alternativas como la Felicidad Nacional Bruta o Naciones Unidas promueve el Índice de Desarrollo Humano. Necesitamos nuevas métricas porque medir mal conduce a decidir mal.

Y aquí entra en juego la educación. La educación actual, tal como se practica en la mayoría de las escuelas, no fomenta la capacidad crítica. Tiende a reproducir los valores dominantes, a formar mano de obra dócil, a premiar la memorización por encima del pensamiento independiente. Paulo Freire criticó la "educación bancaria" y propuso una educación problematizadora que enseñe a leer críticamente la realidad para transformarla. Necesitamos una educación que enseñe a preguntar, a dudar, a colaborar, a cuidar. Esa educación existe en experiencias a contracorriente, pero hace falta extenderla y convertirla en el núcleo del sistema. Mientras tanto, cada joven puede empezar por sí mismo, aprender a leer críticamente, contrastar fuentes, discutir con respeto, no tragarse los discursos dominantes. Ese es el primer paso. El resto vendrá después.

Epílogo de la quinta parte.

Hemos reflexionado sobre la sociedad, su estructura de privilegios, la desigualdad como mecanismo, el bien común como objetivo, la democracia partitocrática y sus límites, y la necesidad de una educación crítica para construir un mundo mejor.

La calidad de nuestra sociedad determina en buena medida la calidad de nuestra vida. Pero la sociedad en la que vivimos no es la única posible, no es un designio de la naturaleza ni el fin de la historia. Es el resultado de luchas y conflictos, y como tal puede ser transformada.

La sexta y última parte subirá la mirada. De la sociedad, saltaremos al universo. Porque el ser humano no sólo es un animal social, también es un habitante de un planeta minúsculo que orbita una estrella común.

Sexta parte: El cosmos y el eslabón.

Siete lecciones sobre la vida, el sentido y la aceptación de ser parte de algo mayor.

Prólogo de la sexta parte.

Hemos recorrido un largo camino. Hemos hablado del trabajo, del amor, de la amistad, del cuerpo, de las organizaciones y de la sociedad. Pero todo eso se inscribe en un horizonte todavía más amplio: el cosmos.

El cosmos no es solo el espacio exterior, las estrellas o las galaxias. Es la escala última de nuestra existencia, el horizonte donde la física se encuentra con el misterio, donde la vida se enfrenta a su propia improbabilidad, donde la conciencia se pregunta por su lugar en el universo. Esta sexta parte no pretende responder a esas preguntas, sino acompañar al lector a formularlas mejor.

He titulado esta parte "El cosmos y el eslabón" porque esa es la doble constatación que cierra el círculo: estamos hechos de materia estelar y somos apenas un eslabón en una cadena que empezó antes que nosotros y continuará después. Aceptar esa doble condición no es resignación, es una fuente de liberación.

Lección I. La vida como pulsión hacia la complejidad.

El universo tiende al desorden según la segunda ley de la termodinámica. La entropía aumenta, los sistemas aislados se vuelven más caóticos, homogéneos e inertes. Es la flecha del tiempo en el mundo físico.

Pero hay una excepción aparente: la vida. Los seres vivos no se desordenan, se organizan desde estructuras simples a otras más complejas: desde la primera molécula autorreplicante hasta las células, de ellas a los organismos pluricelulares, de éstos a los ecosistemas, de los ecosistemas a las civilizaciones. La vida, en medio de la corriente universal hacia el desorden, rema en dirección contraria.

Como he citado, el físico Erwin Schrödinger lo expresó de manera memorable en su pequeño gran libro *¿Qué es la vida?*: "la vida se alimenta de entropía negativa". No viola la segunda ley, sino que la aprovecha: toma orden del entorno en forma de alimentos, energía e información, y devuelve desorden en forma de calor y residuos. A cambio, mantiene su propia estructura y la complejiza. El biólogo Stephen Jay Gould argumentó que la evolución no tiene una dirección predeterminada hacia la complejidad, sino que ésta es una de las muchas consecuencias de la deriva evolutiva. Sin embargo, una vez que la vida aparece, tiende a explorar todas las posibilidades y la complejidad creciente es una de ellas. No es un destino, pero es un patrón observable.

Para mí, esta constatación no es sólo un dato científico. Es una clave para entender el sentido de la vida. La vida no es un fenómeno pasivo que se limita a perdurar, es una pulsión activa hacia la complejidad. No sabemos por qué el universo tiende a generar islas de orden creciente y quizás no lo sepamos nunca. Pero podemos reconocer ese impulso en nosotros mismos: en la curiosidad, en el afán por aprender, en el deseo de crear o en la necesidad de explorar territorios desconocidos.

Ese impulso lo he sentido a lo largo de mi vida. Lo sentí cuando quise salir de mi ciudad natal, cuando necesité conocer otros países, cuando me aventuré en un campo de conocimiento nuevo del que hice profesión, cuando acepté el riesgo de un proyecto sin garantías. No era ambición económica, era esa pulsión, esa necesidad de crecer, de hacer más complejo mi mundo, de contribuir a algo que me trascendiera.

La vida, desde esta perspectiva, es inexplicable desde la física que conocemos. Sabemos cómo funciona, pero no sabemos por qué existe. Como hemos repetido citando a Alan Watts: "El misterio de la vida no es un problema por resolver, sino una realidad que experimentar". No estamos aquí para descubrir una verdad última, sino para vivir.

Lección II. El eslabón: ni origen, ni destino, solo tránsito.

Cada vida individual es como la de una célula en un organismo mayor. Las células nacen, cumplen su función, se reproducen o mueren; pero el organismo sigue. De manera análoga, cada ser humano es un elemento que forma parte de una estructura más amplia (la familia, la comunidad, la sociedad, la especie, la vida en su conjunto) a la que se integra mediante un proceso continuo de colaboración, intercambiando información y materia.

Esta imagen de la célula no es sólo una metáfora, describe nuestra condición. No somos islas ni entes separados, sino nodos en una red de relaciones que nos constituyen. Nuestra identidad individual es real, pero no absoluta; depende de los demás, de los intercambios, de los vínculos. El biólogo y escritor Lewis Thomas lo expresó en *La vida de una célula*: "Somos un conjunto de células que han aprendido a cooperar hasta el punto de formar una sola criatura que se cree a sí misma individual". La individualidad es real, pero también es un logro colectivo.

La vida empieza para acabar. Nuestro tiempo es limitado y ese límite, lejos de ser una condena, da sentido a la duración. Si fuéramos eternos, la urgencia de vivir, la intensidad del momento y la necesidad

de elegir se diluirían en una postergación indefinida. El hecho de que la vida termine nos obliga a valorar cada instante, a tomar decisiones y a no aplazar lo importante.

Desde nuestra capacidad racional, podemos interpretar este hecho como un sentido temporal: el de contribuir a algo a una escala superior. No es un mandato externo, sino una constatación interna. El patrón se repite en lo pequeño y en lo grande: la célula que forma parte de un órgano, el árbol que forma parte de un bosque, la persona que forma parte de una comunidad. Colaborar para construir algo que nos trasciende es una ley de la vida, no una opción moral. El ecólogo James Lovelock, con su hipótesis de Gaia, mostró que la vida en su conjunto ha moldeado el planeta Tierra para hacerlo habitable. No hay una intencionalidad consciente, sino un mecanismo de retroalimentación global. La Tierra es un superorganismo y nosotros somos sus células; algunas se han vuelto conscientes y esa conciencia puede ser una ventaja o una amenaza según cómo la usemos.

El surgimiento de la vida nos pide que aceptemos la realidad que nos corresponde vivir. No podemos alterarla, pero podemos aceptarla. Que nos guste el paisaje, la música o las relaciones interpersonales no es un accidente; es la demostración de que todo nuestro organismo está construido a la medida de la naturaleza en la que debía vivir. Nuestros sentidos están hechos para percibir este mundo, nuestras emociones para responder a él, nuestras capacidades cognitivas para entenderlo y transformarlo. No somos extraños en un planeta hostil. Somos hijos de este planeta, hechos de su materia, moldeados por su historia. Por eso lo amamos, por eso nos duele su deterioro y por eso, cuando lo contemplamos en su belleza, sentimos una paz que no necesita justificación.

Lección III. La cooperación como ley de la vida.

La cultura occidental nos ha enseñado a pensar que la evolución es, ante todo, competencia: el fuerte sobrevive, el débil perece. Esa es una lectura posible, pero parcial y tergiversada interesadamente. La vida no habría alcanzado ningún nivel de complejidad sin la cooperación. La competencia explica ajustes marginales, pero la cooperación explica los saltos cualitativos.

Las células se unieron para formar organismos pluricelulares, los organismos se unieron para formar ecosistemas, los humanos nos unimos para formar civilizaciones. Cada salto hacia una complejidad mayor ha requerido formas más elaboradas de colaboración. La mitocondria, el orgánulo que produce energía en nuestras células, fue

en sus orígenes una bacteria que supo cooperar. Esta idea, hoy aceptada por la comunidad científica, fue formulada por la bióloga Lynn Margulis en la década de 1960. Su teoría de la endosimbiosis seriada demostró que las células eucariotas, las que forman todos los organismos pluricelulares, surgieron de la fusión simbiótica de bacterias primitivas. La cooperación, que a simple vista parece una elección moral, resulta ser el mecanismo más profundo de la evolución. Como escribió Margulis: "La simbiosis no es un fenómeno marginal o excepcional. Es la regla, no la excepción". El liquen es un hongo y un alga que no pueden vivir separados. Los árboles de un bosque comparten nutrientes a través de redes de hongos subterráneos.

La cooperación es, en esencia, intrínseca a la vida en su pulsión hacia la complejidad. Solo la colaboración puede dar lugar a sistemas en los que prime la eficiencia global, no la ventaja individual aislada. El biólogo Martin Nowak, en *Supercooperadores*, argumenta que la cooperación es el tercer principio de la evolución, junto con la mutación y la selección natural. Sin ella, la complejidad no habría emergido.

La cooperación a escala planetaria no es una opción, sino una necesidad. La atmósfera, los océanos, la biodiversidad, el espectro radioeléctrico o el conocimiento científico son bienes comunes globales. No pertenecen a nadie, nos pertenecen a todos. Su gestión no puede dejarse exclusivamente al mercado, que los sobreexplotará, ni al Estado-nación, que es demasiado pequeño para regularlos. Necesitamos mecanismos de gobernanza global democrática.

Elinor Ostrom, galardonada con el Nobel de Economía, demostró en *El gobierno de los bienes comunes* que las comunidades son capaces de gestionar recursos compartidos sin privatizarlos ni entregarlos al Estado, siempre que se cumplan ciertos principios: límites claros, reglas adaptadas al contexto, participación colectiva en la toma de decisiones, monitoreo efectivo, sanciones graduales, mecanismos de resolución de conflictos y reconocimiento del derecho de la comunidad a organizarse. Sus estudios de campo, desde el Tribunal de las Aguas de Valencia hasta los bosques de Nepal y las pesquerías de Maine, demuestran que otra gobernanza es posible.

Aplicado al planeta, implicaría repensar las instituciones internacionales. No más cumbres del clima donde los países llegan con intereses contrapuestos y salen con acuerdos de mínimos que se incumplen. Sería necesaria una Asamblea Global de los Bienes Comunes, con representación ciudadana y vinculante. Parece utópico, pero también lo parecía el sufragio femenino o la abolición de la

esclavitud. Las utopías de hoy son las realidades de mañana.

Hay una idea, atribuida al físico Freeman Dyson, que me parece profunda: cualquier especie inteligente podrá prosperar en la medida en que sea capaz de alcanzar un nivel de complejidad superior entre planetas o sistemas solares antes de agotar los recursos del planeta en el que haya surgido. La vida, alimentada de entropía negativa, puede dar saltos hacia niveles superiores utilizando los recursos que el propio entorno le brinda. Dyson especuló con que las civilizaciones avanzadas podrían vivir alrededor de estrellas enanas rojas durante miles de millones de años, aprovechando su energía de manera eficiente y complejizándose sin límite.

Para quienes vivimos ahora, esta lección es urgente. Estamos agotando los recursos de un solo planeta. Los problemas son globales: cambio climático, pérdida de biodiversidad, desigualdad extrema, pandemias, inestabilidad geopolítica. Ninguno puede resolverlo un solo país. Necesitamos cooperación, no por bondad, sino por supervivencia. Y para que la colaboración sea eficiente, todos los colaboradores deben estar en buenas condiciones; no se puede cooperar desde la miseria, la exclusión o la desesperanza. Mejorar las condiciones de vida de todos no es caridad, sino una condición para la eficacia del sistema global. Hans Jonas, en su *Principio de responsabilidad*, argumentó que la ética debe ampliarse para incluir a las generaciones futuras y al planeta mismo. No es caridad, es prudencia; es la única forma de que la cooperación, que ha sido la ley de la vida desde sus orígenes, siga siéndolo en el futuro.

Lección IV. No controlar el futuro para vivir el presente.

Una de las ideas más liberadoras que he encontrado es ésta: si no tenemos que controlar el futuro, podemos vivir plenamente el presente.

La tentación de controlar el futuro es comprensible. El futuro es incierto y la incertidumbre nos angustia. Queremos saber qué pasará, asegurarnos de que nos irá bien, dejar todo atado. Pero el futuro, por definición, no se puede controlar; sólo se puede influir. La obsesión por controlarlo nos roba el presente, nos consume en preocupaciones, nos impide disfrutar de lo que tenemos y nos distancia de las personas que nos rodean.

Aceptar que somos un eslabón, que nuestra vida es limitada, que no sabemos adónde vamos, no es resignación, es liberación. Si no tenemos que controlar el destino final, podemos concentrarnos en lo que realmente importa: vivir bien el tiempo que se nos ha dado. El psicólogo y filósofo William James señaló que la preocupación

excesiva por el futuro es una forma de enfermedad espiritual cuya cura está en la acción presente, en la atención plena a lo que se hace aquí y ahora. Esto no significa pasividad. La pulsión por mejorar lo que nos rodea es innata; estamos diseñados para actuar, para modificar nuestro entorno, para resolver problemas. Pero esa acción puede realizarse sin la angustia de tener que salvar el mundo. Podemos hacer lo que está a nuestro alcance, en nuestro entorno, con nuestras capacidades. Eso es suficiente.

La capacidad de actuar para mejorar el mundo está directamente relacionada con la aceptación de que no podemos controlarlo todo. Quien pretende controlarlo todo se paraliza ante la magnitud de la tarea; quien acepta su pequeñez, pero actúa en su esfera, multiplica su eficacia. El aforismo atribuido a san Francisco de Asís me parece sabio: "Empieza haciendo lo necesario, luego lo posible y de repente estarás haciendo lo imposible". No es una técnica de gestión, sino una actitud vital.

Nuestros valores más intrínsecos, los más vinculados a nuestra naturaleza, están directamente relacionados con la forma en que la vida ha aparecido: la vida colabora, busca el equilibrio, prefiere el orden al caos, tiende a complejizarse. Esos valores no proceden de una moral externa, sino de nuestra biología. Seguirlos no es un sacrificio, sino una expresión de lo que somos. Vivir plenamente el presente significa, entre otras cosas, disfrutar de la belleza del mundo: mirar un árbol, escuchar música, conversar con un amigo, cuidar del propio cuerpo. No como evasión, sino como una forma de encarnar la vida. Porque la vida, para ser vivida, necesita ser sentida, y las sensaciones ocurren en el presente.

Lección V. El futuro que no necesitamos entender.

Vivimos en una época de cambio acelerado. La inteligencia artificial, la automatización, la globalización y las crisis ecológicas están transformando el mundo más rápido de lo que podemos asimilar.

Es natural que surja el miedo: ¿Qué pasará con mi trabajo, con mi identidad, con mis hijos, tiene sentido todo esto?

Ante ese miedo, nuestra primera reacción es buscar certezas. Queremos saber qué va a pasar para prepararnos; queremos que alguien nos diga cuál es el camino correcto. Pero quizás esa exigencia de certeza es parte del problema. El futuro, especialmente el que se avecina, no parece algo que pueda ser entendido del todo. David Deutsch, en *El tejido de la realidad*, sostiene que el conocimiento humano es inevitablemente limitado y falible: nunca tendremos certezas absolutas, sólo explicaciones mejores o peores y la

disposición a revisarlas.

Como humano, no creo estar capacitado para entender el futuro. Y no lo digo con falsa modestia, sino con humildad real. Mi intelecto, a partir de mi experiencia y mis categorías conceptuales, está diseñado para un mundo que cambia a una velocidad determinada y, cuando esa velocidad se acelera, no puedo imaginar lo que no he vivido.

Mi suerte radica en que no necesito entender el futuro. Sólo vivir y que me guste vivir, que mis instintos, emociones y valores me conduzcan a vivir de la forma más plena posible, que la empatía me lleve a colaborar y a buscar el equilibrio con otras personas y con los seres que me rodean. No necesito una visión última de la realidad para vivir. Lewis Thomas dijo que "la urgencia de solucionar el misterio de la vida es una de nuestras características más humanas, pero también una de las que más nos distrae de vivirla". Quizás haya que invertir el orden: vivir primero, entender después, y solo si se puede.

La inteligencia no es más que un instrumento, una herramienta que la vida ha desarrollado para avanzar en esa complejización creciente. No es un fin en sí misma; su valor radica en lo que nos permite hacer: resolver problemas, crear belleza, entender el mundo y colaborar mejor. Pero la inteligencia humana, por poderosa que sea, está limitada por nuestra biología: nuestro cuerpo, cerebro y vida breve nos confinan en un planeta y en una escala temporal. Los niveles de complejidad cada vez mayores necesitan saltos fuera del planeta, explorar otros mundos, otras formas de existencia, quizás otros sustratos de vida.

Para ello, el posthumanismo, el transhumanismo o simplemente la inteligencia artificial y los seres basados en un sustrato distinto al carbono pueden ser el siguiente paso. No lo sabemos y no necesitamos saberlo; lo que necesitamos es no cerrar puertas ni aferrarnos a la idea de que la humanidad biológica es el último escalón. Aceptar que la vida, en su pulsión hacia la complejidad, encontrará formas que ahora ni siquiera imaginamos. Nick Bostrom, en *Superinteligencia*, analiza los posibles caminos de la IA y los riesgos asociados; no sabe qué ocurrirá, pero insiste en que debemos prepararnos, no predecir. En la misma línea, el físico y cosmólogo Max Tegmark propone en su libro *Vida 3.0* una taxonomía esclarecedora: la Vida 1.0 es la que sólo puede reproducirse, la Vida 2.0 puede aprender, y la Vida 3.0 es aquélla que puede rediseñar su propio software y hardware. Los humanos somos Vida 2.0: aprendemos, pero nuestro cuerpo (el hardware) sigue siendo el que la evolución nos dio. La inteligencia artificial, en cambio, podría ser Vida 3.0: capaz de rediseñarse a sí misma, de evolucionar a una velocidad

que nosotros no podemos ni imaginar. Tegmark no es un profeta del apocalipsis ni un entusiasta ingenuo; es un científico que nos invita a tomar decisiones conscientes sobre qué tipo de futuro queremos construir. Su pregunta es lúcida: ¿Queremos que la IA nos reemplace, que nos sirva o que colabore con nosotros?

Lección VI. Posthumanismo, transhumanismo e inteligencia artificial: sucesores o colaboradores.

Una pregunta incómoda ha estado presente en muchos de mis momentos de reflexión: ¿Qué ocurre si las máquinas nos superan? ¿Es ese el fin de la humanidad? La respuesta que he ido construyendo es matizada: depende de lo que consideremos humanidad. Si es el ADN y el cuerpo de carne, sí; si es la capacidad de asombro, la búsqueda de significado, la empatía, eso podría transferirse a otro sustrato.

La inteligencia artificial ya supera a los humanos en muchas tareas: diagnóstico médico, reconocimiento de patrones, generación de textos, análisis de datos. En un futuro no muy lejano, probablemente nos supere en casi todas las tareas medibles. Eso no significará que los humanos dejaremos de ser relevantes; significará que nuestra relevancia se desplazará hacia aquello que las máquinas no puedan hacer (o no deberían hacer): dar sentido, tomar decisiones éticas, experimentar emociones, crear belleza por el placer de crearla. John Searle, en su famoso argumento de la habitación china[4], sostuvo que la IA, por muy hábil que sea manipulando símbolos, nunca tendrá comprensión semántica genuina. No está claro si tiene razón, pero su argumento es una advertencia útil contra la equiparación precipitada entre procesamiento de información y comprensión genuina.

La similitud entre el intelecto humano y el de una máquina es evidente: ambos son procesos fisicoquímicos. Nosotros, basados en carbono, señales eléctricas, hormonas, neuronas; ellas, basadas en silicio, corrientes eléctricas, redes neuronales artificiales, algoritmos. No es lo mismo, pero hay un gran parecido. Ambos son formas de procesamiento de información que, en un grado de complejidad suficiente, generan algo parecido a la conciencia.

Byung-Chul Han, en *En el enjambre*, sostiene que la tecnología digital no es neutral; está modelando nuestra forma de percibir, pensar y relacionarnos. La transparencia total, la inmediatez, la ausencia de silencio y de contemplación tienen efectos sobre nuestra subjetividad. Y sugiere que no se trata de rechazar la tecnología, sino de usarla con conciencia, de ponerla al servicio de la buena vida y no de la aceleración sin sentido. Evgeny Morozov distingue entre solucionismo

tecnológico (la idea de que todo problema tiene una solución técnica) y una aproximación política a la tecnología. No necesitamos una app para cada malestar ni un algoritmo para cada decisión, necesitamos espacios de deliberación colectiva donde la tecnología sea una herramienta y no un fin.

¿Esa conciencia artificial tendrá experiencia subjetiva, sentirá dolor, placer, aburrimiento, asombro? No lo sabemos. Por ahora, la IA es una herramienta, no un ser. Pero la evolución no se detiene; dentro de algunos o muchos años, la situación puede ser muy distinta.

El futuro no lo conocemos. Puede ser posthumano (la humanidad como especie biológica es sucedida por otra), transhumano (humanos fusionados con máquinas) o simbiótico (humanos e IA colaborando sin fusionarse). Puede ser algo completamente inesperado. No necesitamos decidir hoy, sólo mantener la mente abierta, no temer a lo nuevo y actuar con responsabilidad para que el futuro, sea cual sea, herede lo mejor de nosotros.

Hay una verdad que me ha acompañado durante años: la grandeza no consiste en durar para siempre, sino en haber sido parte de algo que dura más que nosotros mismos. Los humanos somos quizás los únicos seres que pueden decir "esto es más grande que nosotros, y está bien". Esa capacidad de aceptación, de trascendencia sin trascendentalismo, creo que es un rasgo valiosísimo. No depende de que la humanidad biológica perdure, sino de que, mientras existamos, vivamos de acuerdo con lo que valoramos.

Lección VII. Amar la vida y colaborar: «Hay que vivir».

Al final de este largo recorrido, después de seis partes y cuarenta y dos lecciones, después de haber hablado del trabajo, del amor, de la amistad, del cuerpo, de las organizaciones, de la sociedad y del cosmos; después de aceptar que somos animales, eslabones, finitos; después de reconocer la injusticia del mundo y la necesidad de cambiarlo; queda una certeza: lo único que nos hace falta es amar la vida.

Y amar la vida resulta relativamente fácil, porque estamos diseñados para ello. Nuestro cuerpo está construido de tal manera que nos inclina a preferir estar vivos, a buscar el placer, a evitar el dolor, a cuidar de los nuestros. No es un mandato moral, sino una constatación biológica. Somos máquinas de amar la vida, aunque a veces la cultura, las obligaciones y las frustraciones nos hagan olvidarlo. Paul Bloom, en *Contra la empatía*, distingue entre la empatía (sentir lo que el otro siente) y la compasión (preocuparse por el otro sin necesariamente compartir su emoción). Quizás amar la vida sea

una forma de compasión hacia uno mismo y hacia los demás: la decisión de cuidar y valorar, más allá de los vaivenes emocionales.

Amar la vida significa, entre otras cosas, disfrutarla: un paseo por la montaña, una conversación con un amigo, una comida compartida, una tarde de lectura, una música que nos emociona. Disfrutar no es evasión, sino estar en el mundo, celebrar el hecho de estar vivos.

Y amar la vida también significa colaborar, porque la vida no se vive sola. Se vive con otros, entre otros, gracias a otros. Colaborar con nuestros congéneres, con otras especies, con el planeta en su conjunto. No por obligación moral, sino porque la colaboración es la forma de vida que ha demostrado más eficacia evolutiva; nos hace más fuertes, inteligentes y felices.

Por eso, al final, cualquier interpretación superior se vuelve innecesaria. No necesitamos una metafísica, ni una religión, ni una ideología que nos diga cuál es el sentido último de la vida. Es suficiente con amar la vida, con vivirla con intensidad, responsabilidad y alegría.

Hay una frase que resume perfectamente esta idea: simple, directa, sin retórica. Una frase que puede servir como resumen de todas estas lecciones, como epílogo de este texto, como recordatorio para los días difíciles: "Hay que vivir".

No hay que buscarle más vueltas, ni complicarse, ni esperar a que las condiciones sean perfectas. La vida es el tiempo que se nos da. Ese tiempo, limitado, frágil, único, es para vivirlo, para recorrerlo, para compartirlo, para disfrutarlo, para mejorarlo en lo que podamos.

Hay que vivir. Y colaborar. Y amar. Y cuidar. Y pensar. Y dudar. Y reír. Y llorar. Y seguir.

Epílogo del volumen I.

A lo largo de estas páginas he saltado de una escala a otra: del cuerpo a la organización, de la organización a la sociedad, de la sociedad al cosmos. Cada escala tiene su propia lógica, sus propias reglas. Y el problema es que esas lógicas chocan entre sí.

El cuerpo pide descanso, pero la organización exige productividad. La organización busca eficiencia, pero la sociedad reclama justicia. La sociedad enarbola la bandera del bien común, pero funciona preservando los privilegios. Y el cosmos, en su inmensidad, sigue su curso sin pedirnos permiso.

La economía del beneficio a corto plazo ha impregnado todas las

demás escalas: tiende a tratar el cuerpo como una herramienta, la organización como una máquina de generar valor, la sociedad como un mercado y el planeta como un almacén.

No ofrezco una solución para esta tensión. No la tengo. Pero formular el problema quizás ya sea un avance. Tal vez la única respuesta posible sea aprender a habitar esa tensión. Vivir es eso: decidir, equivocarse, corregir, seguir.

El propósito: nuestro más humano y dudoso invento.

Antes de cerrar este primer volumen, debo detenerme en una idea que ha estado acechando cada página: el propósito. He hablado de sentido, de valores, de dirección, de colaboración. Pero sería un fraude no reconocer que la palabra propósito y lo que arrastra es, ante todo, un invento humano. No es una propiedad del universo, sino una creación de nuestro cerebro.

El universo no tiene un propósito conocido. La fotosíntesis no persigue un fin, la órbita de los electrones no busca nada, la expansión de las galaxias no obedece a una intención. El universo simplemente ocurre. La vida se complejiza, persiste, se extingue. Eso es todo.

Pero nosotros, los humanos, no podemos evitar ver propósitos. Es nuestra grandeza y nuestra condena. Inventamos el propósito para levantarnos por la mañana, para justificar un sacrificio, para construir una catedral, para criar un hijo. Ese invento es tan real en sus consecuencias como una montaña. Viktor Frankl, superviviente de los campos de exterminio, demostró que quienes lograban sobrevivir no eran los más fuertes físicamente, sino quienes conseguían encontrar un propósito, aunque fuera terminar un libro o reencontrarse con un ser querido. El propósito, aunque inventado, salva vidas.

El problema nace cuando confundimos nuestra invención con una propiedad del cosmos, cuando exigimos que la vida tenga un propósito que nosotros podamos descubrir. Esa exigencia es una fuente inagotable de angustia, porque el universo no responde. Su silencio lo interpretamos como un vacío, cuando tal vez sea simplemente silencio.

¿Y si, en lugar de buscar un propósito cósmico, aceptamos que la única pregunta relevante es qué propósito elijo darle a mi vida? La primera nos sume en una espera pasiva o en una angustia metafísica. La segunda nos devuelve a la responsabilidad y a la libertad de este instante.

Creo que, en realidad, no hay un gran plan que hayamos podido torcer. Solo hay esta vida, este cuerpo, estas personas, este planeta. Y la extraordinaria, aterradora y hermosa libertad de tener que inventarnos día a día nuestro propio propósito, sabiendo que es un invento y que, por serlo, podemos cambiarlo si deja de servirnos.

Construir un futuro digno. Ocho propuestas.

He recorrido un largo camino, pero la reflexión que no desemboca en acción corre el riesgo de ser estéril, de conducir a la melancolía. Por eso, me he atrevido a esbozar ocho direcciones en las que podríamos avanzar:

1. Redefinir el éxito. El éxito no debe seguir midiéndose por la acumulación de bienes o el poder sobre otros. El éxito genuino es la coherencia entre lo que se hace y lo que se valora, y la colaboración bien hecha es su manifestación más alta.

2. Universalizar la educación crítica. La escuela no debe seguir siendo una fábrica de mano de obra dócil. Ha de enseñar a preguntar, a dudar, a colaborar. Una ciudadanía crítica es la única vacuna contra la manipulación.

3. Redistribuir para cooperar. La desigualdad extrema no es un accidente, sino un mecanismo. Redistribuir la riqueza no es caridad, es una condición para que todos puedan cooperar en igualdad de condiciones.

4. Desmercantilizar lo esencial. La salud, la educación, la vivienda, la alimentación, el agua, la energía y los cuidados no pueden ser mercancías. Son derechos que deben garantizarse a todas las personas.

5. Democratizar las organizaciones. Las empresas, las instituciones y los Estados no deben ser espacios de poder opaco y vertical. La participación, la confianza y la horizontalidad son condiciones para la resiliencia y la innovación.

6. Cooperar a escala global. El cambio climático, las pandemias, la desigualdad y las migraciones no respetan fronteras. Exigen respuestas globales y una conciencia de especie.

7. Cuidar el cuerpo y el planeta como una sola cosa. No hay salud humana sin ecosistemas sanos. La transición ecológica no es una restricción, sino la condición de cualquier futuro digno.

8. Reconocer y remunerar el trabajo de cuidados. El trabajo reproductivo y de cuidados, realizado mayoritariamente por mujeres,

ha sido históricamente invisibilizado y despreciado. Sin él no hay economía ni vida.

Estas ocho propuestas no son originales; han sido formuladas antes, con más rigor y detalle. Pero no basta con formularlas, hay que encarnarlas. Y encarnarlas significa actuar, cada persona en su esfera de influencia, con la coherencia y la humildad que hemos defendido. No podemos esperar a que los poderosos tomen la iniciativa, ni delegar en los Estados toda la responsabilidad. La historia de los derechos conquistados: el sufragio femenino, las leyes laborales, los derechos civiles, la sanidad universal, no es la historia de concesiones graciosas, sino de ciudadanos que se organizaron, presionaron y no aceptaron que las cosas eran inmutables.

Nosotros podemos hacer lo mismo. En nuestro barrio, en nuestro trabajo, en nuestra familia, en nuestras asociaciones y relaciones. Podemos comportarnos como si el mundo ya fuera como creemos que debería ser. No es ingenuidad, es la única forma de que algún día lo sea.

Hay que vivir.

Y ahora sí. Con esta liberación a cuestas y estas orientaciones para la acción, podemos volver a la única consigna que no necesita justificación ulterior.

Hemos aceptado que somos eslabones: ni el origen ni el destino, sólo un pequeñísimo tramo de la cadena. Esa aceptación, lejos de ser amarga, es liberadora. Si no tenemos que ser el centro del universo, podemos ocupar el lugar que nos corresponde sin angustia. Podemos colaborar, disfrutar, cuidar y crear.

La vida no tiene un propósito externo que comprendamos. El propósito para nosotros es la propia vida desplegándose, complejizándose, compartiéndose. Por eso, la frase que cierra este primer volumen no es una gran verdad filosófica, sino una invitación práctica: vivir bien, vivir con otros, dejar que la vida siga su curso más allá de nosotros.

El texto queda abierto. Cada lector encontrará en él lo que pueda. Y si alguien, al cerrar estas páginas, siente un poco más de ganas de vivir, un poco menos de miedo al futuro, un poco más de confianza en la colaboración, entonces escribirlas habrá valido la pena.

No hay más que decir. Solo queda una cosa por hacer, la misma que hemos estado haciendo mientras escribíamos y leíamos:

Hay que vivir.

VOLUMEN II. DE LAS LECCIONES A LAS ACCIONES

Prólogo del volumen II.

Cuando cerré el primer volumen, surgió una pregunta: ¿y ahora qué?

Las lecciones aprendidas sobre el trabajo, el amor, el cuerpo, las organizaciones, la sociedad y el cosmos eran útiles, pero no bastaban. Una reflexión que no se traduce en alguna orientación para la acción corre el riesgo de ser un ejercicio estéril. Necesitaba dar un paso más.

Y así nació este segundo volumen. No es una continuación, sino una consecuencia. La pregunta que lo guía es sencilla: si la vida es colaboración, cuidado y cooperación, ¿cómo podríamos construir una sociedad que pusiera todo eso en el centro?

He tratado de responder desde el raciocinio, porque esta cuestión no es retórica; es práctica, urgente y universal. Aunque universal no significa uniforme. El mundo que habitamos es profundamente diverso: sus territorios, sus historias, sus culturas y sus trayectorias económicas y políticas son tan variadas que cualquier propuesta global debe reconocer esa diversidad. No se puede hablar de "Occidente" como un bloque homogéneo, ni del "Sur Global" como una categoría unívoca. En cada región existen diferencias profundas que condicionan no solo los problemas, sino también las soluciones posibles. Por eso, estas páginas contienen propuestas y reflexiones inspiradas en un diagnóstico que reconoce que cada territorio, cada comunidad y cada persona tendrá que encontrar su propio camino. La ambición es universal; el método, ha de ser plural.

He organizado este volumen alrededor de ocho propuestas, las que formulé a partir de las lecciones que aprendí y compartí en el primer volumen. Cada una apunta a un frente de transformación: redefinir el éxito, universalizar la educación crítica, redistribuir para cooperar, desmercantilizar lo esencial, democratizar las organizaciones, cooperar a escala global, cuidar el cuerpo y el planeta como una sola cosa, y reconocer y remunerar el trabajo de cuidados.

Y al final de este volumen me he atrevido a pergeñar un programa político resumido. No es un programa de partido, ni una declaración de intenciones, solo un intento de mostrar que esta transición es posible.

En cualquier caso, he de insistir en que este texto está escrito como un ensayo para ser discutido, cuestionado y mejorado. Es una

invitación a pensar juntos, a imaginar otros mundos posibles y, sobre todo, a empezar a construirlos.

1. El diagnóstico compartido: el fin del trabajo como lo conocemos.

Como he señalado, cuando hablo de una transición hacia una sociedad más justa y sostenible, no imagino un modelo único que pueda aplicarse igual en todos los rincones del planeta. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, hay fenómenos que nos afectan a todos, aunque con intensidades y plazos diferentes. La generalización de la automatización y la inteligencia artificial es uno de ellos y está transformando el trabajo de una manera que ningún otro avance tecnológico había logrado. Está reduciendo drásticamente la necesidad de trabajo humano y esa transformación, si no se gestiona colectivamente, va a profundizar las desigualdades, no a reducirlas.

No es una predicción lejana, es una tendencia en marcha que se acelera cada día. Y las respuestas que demos hoy, o las que dejemos de dar, creo que determinarán el mundo que heredarán las generaciones venideras y también el mundo que estamos viviendo nosotros.

La paradoja del capitalismo.

La lógica del capitalismo es implacable: el trabajo se mantiene mientras sea más barato que la máquina. En cuanto la automatización resulta más económica, el trabajador es desechado. No es una decisión moral, es la consecuencia lógica de un sistema que no tiene otro objetivo que maximizar el beneficio.

Pero esa lógica encierra una contradicción mortal: sin salarios, no hay consumo; sin consumo, no hay beneficio. El sistema se está devorando a sí mismo. Y en lugar de buscar una salida colectiva, las élites occidentales responden con más de lo mismo: precarización, individualismo, culpabilización del pobre y desmantelamiento del Estado del bienestar.

La contradicción no es nueva. Karl Marx la señaló hace siglo y medio: "el capitalismo no es un sistema para satisfacer necesidades, sino para generar valor". Y el valor, en su forma más básica, se extrae del trabajo humano. Pero cuando la tecnología puede generar ese valor sin trabajo, el sistema se enfrenta a una pregunta que no sabe responder: ¿cómo se mantiene la demanda si no hay salarios?

Hoy, por primera vez, la tecnología nos ha situado ante esa contradicción, nos ha llevado a su límite. Lo que antes era una

posibilidad teórica ahora es una realidad inminente. Las respuestas que demos determinarán si el futuro es un escenario de liberación o de exclusión.

Dos escenarios posibles.

El primer escenario es no hacer nada. Dejar que el sistema siga su curso, confiar en la autorregulación del mercado, esperar que la "mano invisible" encuentre una solución. Esa respuesta, la que ofrecen las élites económicas y políticas, conduce al colapso: una sociedad dividida entre una minoría que controla la tecnología y una mayoría excluida del reparto de la riqueza. Es el escenario de la distopía: ciudades amuralladas, trabajadores precarios, exclusión sistémica y pérdida de sentido.

El segundo es anticiparse, organizarse, proponer alternativas. Es el objetivo al que trata de contribuir este texto: formular ideas para alcanzar un futuro habitable para todos, no sólo para unos pocos.

2. El horizonte: una vida digna, solidaria y sostenible.

La transición hacia una sociedad sin trabajo obligatorio no puede improvisarse. Exige un conjunto de políticas articuladas que aborden simultáneamente los distintos planos de la vida social: el económico, el político, el cultural y el ecológico. Pero también requiere un horizonte: una visión compartida de lo que queremos construir. Ese horizonte, para mí, es una vida digna, solidaria y sostenible.

Una **vida digna** significa que todas las personas, sin excepción, tengan acceso a los recursos necesarios para vivir con autonomía, salud y participación. No se trata de lograr una vida de lujo, sino una que no sea una lucha constante por la supervivencia. Donde el tiempo no esté secuestrado por la obligación de trabajar para sobrevivir.

Una **vida solidaria** significa que el bienestar de cada uno esté vinculado al bienestar de todos y que la cooperación sea el principio organizador de la vida social. No se trata de una solidaridad abstracta o paternalista, sino de una solidaridad práctica, basada en el reconocimiento de que nadie se salva solo. Significa que el éxito no se mide por lo que se tiene, sino por lo que se aporta, y que el cuidado no es una carga, sino el centro de la vida.

Una **vida sostenible** significa que nuestra forma de vivir no comprometa la capacidad de nuestros coetáneos y de las generaciones futuras para vivir de la misma manera. No se trata de renunciar al bienestar, sino de redefinirlo, de entender que el

crecimiento material ilimitado es una quimera en un planeta finito, y aprender a vivir con menos, pero mejor.

Ese horizonte no es utópico. Es exigente, pero no es imposible. Así lo muestran las experiencias que apuntan en esa dirección: cooperativas que funcionan, comunidades que gestionan sus propios recursos, ciudades que reducen su huella ecológica, países que experimentan con la renta básica universal o la reducción de la jornada laboral. Lo que falta no son ganas de comprobar su viabilidad técnica y ajustar los instrumentos para llevarlas a la práctica, sino la voluntad política para expandir esas experiencias y convertirlas en norma.

3. Los pilares de una transición viable.

Para transitar hacia una sociedad sin trabajo obligatorio no basta con una idea general, hace falta un conjunto de políticas concretas y articuladas. A lo largo de los capítulos que siguen se exploran las ocho propuestas que se formularon al final de LECCIONES APRENDIDAS y que vuelvo a enumerar:

1. Redefinir el éxito.
2. Universalizar la educación crítica.
3. Redistribuir para cooperar.
4. Desmercantilizar lo esencial.
5. Democratizar las organizaciones.
6. Cooperar a escala global.
7. Cuidar el cuerpo y el planeta como una sola cosa.
8. Reconocer y remunerar el trabajo de cuidados.

Pero, antes de adentrarnos en cada una de ellas, conviene señalar algunos de los pilares sobre los que se apoyan. Son principios que ya se están aplicando en distintas partes del mundo y que, combinados, podrían sostener una transición viable.

La renta básica universal: no como caridad, sino como derecho. Un ingreso garantizado que desvincule la subsistencia de la obligación de trabajar. Ya ha sido probada en Finlandia, Kenia, España (aunque en forma de ayuda mínima vital, una versión condicionada a la situación de cada beneficiario) y otros países, con resultados positivos en bienestar, salud y emprendimiento.

La reducción de la jornada laboral: compartir el trabajo disponible para que todos puedan participar, sin que nadie quede fuera. Islandia ha demostrado que es posible trabajar 35 – 36 horas semanales sin pérdida de productividad ni de salario.

La desmercantilización de lo esencial: la salud, la educación, la

cultura, la vivienda, la alimentación, el agua y la energía no pueden ser mercancías. Deben ser derechos garantizados por el Estado o gestionados comunitariamente. La remunicipalización de servicios en París, Barcelona y otras ciudades muestra que otra gestión es posible.

El reconocimiento del cuidado como trabajo central: el cuidado no es un gasto, es una inversión. Debe ser remunerado, socializado y valorado como el trabajo más importante que existe. Sin cuidado, no hay vida social, no hay reproducción, no hay futuro.

La democratización de las organizaciones: las empresas, las instituciones y los Estados no pueden seguir siendo espacios de poder opaco y vertical. La participación, la confianza y la horizontalidad no son debilidades, sino condiciones para la resiliencia y la innovación.

La cooperación a escala global: los problemas de nuestro tiempo no respetan fronteras. El cambio climático, las pandemias, la desigualdad extrema... exigen respuestas globales. Y exigen una conciencia de especie: la comprensión de que todos estamos en el mismo barco.

La transición ecológica como oportunidad: cuidar el planeta no es una restricción al crecimiento, sino la condición de cualquier futuro digno. Reducir emisiones, restaurar ecosistemas, disminuir el consumo de recursos... no son sacrificios, son actos de cuidado.

Estos no son principios abstractos. Son políticas concretas que se están aplicando en distintos lugares del mundo. Y, como decía, lo que de verdad falta no es extender las pruebas para verificar su viabilidad técnica y ajustarlas, sino voluntad política. Y esa voluntad, como la cooperación, no se decreta, se construye.

4. La acción como respuesta.

Hay una cuestión que va más allá de las políticas concretas: la acción. ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros, desde nuestro lugar, para que estas propuestas se conviertan en realidad?

La respuesta no es única. Para algunos será la participación en movimientos sociales, en sindicatos, en plataformas vecinales. Para otros, el apoyo a cooperativas y experiencias de economía social. Para el resto, la divulgación, el testimonio. Para todos, la coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace.

No es posible cambiar el mundo de un plumazo, pero se puede cambiar nuestro entorno, nuestro barrio, nuestra comunidad y que ese cambio se propague. Cualquiera puede comportarse como si el mundo ya fuera como cree que debería ser. No es ingenuidad, es la

única forma de que algún día lo sea. Y de esa convicción nace lo que sigue: propuestas, ideas, para imaginar el mundo que nos gustaría que fuese.

5. La estructura de este texto.

Como he anunciado, este volumen está organizado alrededor de las ocho propuestas que formulé al final de LECCIONES APRENDIDAS. Cada una se desarrolla en un capítulo donde se fundamentan y se habla de sus implicaciones y de los pasos concretos para llevarlas a cabo.

Los capítulos no están ordenados por importancia, sino por la lógica de su puesta en práctica: del individuo a la comunidad, de la comunidad a la sociedad, de la sociedad al planeta. Pero todos son interdependientes. No se puede redefinir el éxito sin una educación crítica, ni redistribuir sin desmercantilizar lo esencial, ni cooperar a escala global sin democratizar las organizaciones. La transición es un todo y cada propuesta es una pieza de ese todo.

El texto culmina con un programa político resumido donde las propuestas se concretan en medidas específicas, organizadas por ámbitos de actuación. Por supuesto, además de un atrevimiento por mi parte, sólo es una propuesta abierta a la discusión, a la crítica y a la adaptación. Sólo es un intento de mostrar que la transición es teóricamente posible.

6. Una invitación final.

Este texto está escrito a modo de ensayo para ser discutido, cuestionado y mejorado. Porque, repito, el futuro no se espera: se construye. Y solo se construye bien cuando se construye juntos.

Quien lo lea encontrará argumentos, datos, ejemplos y propuestas. Pero también encontrará preguntas que confío le invitarán a seguir pensando.

Capítulo 1: Redefinir el éxito.

1. El éxito como acumulación: una trampa cultural.

Vivimos en una sociedad que mide el éxito por lo que se tiene, no por lo que se es. La vara es simple: quien acumula más ha tenido más éxito, con independencia de cómo haya llegado a esa acumulación, de lo que haya aportado a la comunidad o de si su vida ha tenido o no sentido.

Se trata de una visión distorsionada y empobrecedora por varias razones, entre las que destaco tres.

La primera es que la riqueza extrema no tiene utilidad real para quien la posee, más allá de la propia sensación de tenerla. No sirve para vivir mejor, sino para sentirse superior. Es un fetiche, no una herramienta.

La segunda es que esa definición de éxito tiende a generar desprecio hacia quienes no han sido favorecidos por la fortuna y a legitimar los privilegios como si fueran naturales. Quienes se erigen como referentes del éxito rara vez cuestionan el origen de sus ventajas, no se preguntan si son merecidos o resultado de una lotería del nacimiento, de redes de influencia o de herencias.

Y la tercera, y quizás la más devastadora, es que esa definición convierte a la mayoría de la gente en fracasada. La pirámide se estrecha en su cúspide mientras que la mayoría queda en la base mirando hacia arriba, sintiendo que no ha llegado. No es un efecto secundario, es su función principal. Porque una sociedad de individuos insatisfechos es una sociedad que consume, que compite, que no se cuestiona.

Un ejemplo pequeño pero revelador: el turismo de masas. Desde mi punto de vista, son millones las personas que viajan a destinos que no han elegido realmente, pasan sus vacaciones en resorts estandarizados y vuelven con la sensación de haber cumplido, pero no siempre con la de haber disfrutado.

Los cruceros son una de las expresiones más depuradas y deplorables de este tipo de alienación: gigantescos hoteles flotantes donde el contacto con el mar es mínimo y la experiencia está diseñada para que el consumidor no tenga que pensar. Y qué decir de las bodas, las comuniones, los bautizos. Eventos que se han convertido en espectáculos de gasto ostentoso, donde lo que importa no es celebrar el vínculo, sino la demostración pública de lo que se ha gastado. Familias enteras se endeudan durante años para pagar la boda que "se espera" tengan. No es una elección libre, es una imposición cultural disfrazada de tradición.

¿Por qué la gente se somete a esa disciplina cultural? La respuesta se encuentra en la publicidad, los medios, las redes sociales, el cine, las series... todo lo que contribuye a construir un imaginario colectivo en el que el éxito se mide por la capacidad de consumir determinados bienes y experiencias. La gente, para no sentirse excluida, se esfuerza por alcanzar ese ideal, aunque no sepa muy bien por qué.

Es, en el fondo, una forma simple de colonización cultural, una colonización que no se alcanza con ejércitos, sino con imágenes, con deseos inducidos, con referencias y normas implícitas que definen lo que hay que hacer, comprar y ser para ser considerado alguien. Incluso los actos festivos han dejado de perseguir pasarlo bien sin más, para incluir también una muestra socialmente visible y con frecuencia ruidosa de lo mucho que se divierten quienes participan en ellos.

2. La individualidad como invención histórica.

Esta definición del éxito no es natural ni eterna. Es el resultado de un largo proceso histórico en el que el concepto de individuo ha ido ganando terreno frente al de comunidad.

No siempre fue así. En las sociedades feudales, los siervos no tenían la autopercepción individual que hoy damos por supuesta. Su identidad estaba ligada a la tierra, al señor, al grupo. El individuo, tal como lo entendemos hoy, es una invención relativamente reciente y su ascenso ha ido de la mano de la desaparición de los vínculos colectivos.

De hecho, este proceso no es neutral. Ha servido para justificar la desigualdad y para legitimar la acumulación como un valor en sí mismo. Porque si el éxito es individual, el fracaso también lo es. Y si el fracaso es individual, el pobre es responsable de su pobreza, el excluido de su exclusión, el desgraciado de su desgracia. Es una lógica despiadada, profundamente injusta, que oculta las condiciones estructurales que determinan la vida de las personas.

3. La infelicidad como consecuencia.

La relación entre desigualdad e infelicidad está documentada. En sociedades más desiguales, los niveles de ansiedad, depresión y malestar social son superiores. No es una cuestión de pobreza material, sino de comparación social. Cuando se sabe que hay gente que tiene mucho más y ese "mucho más" se presenta como el ideal a alcanzar, la insatisfacción es su consecuencia.

No es casualidad que en los países más ricos los niveles de felicidad no hayan aumentado en las últimas décadas pese al crecimiento económico. Porque, una vez cubiertas las necesidades básicas, el dinero extra no nos hace más felices, sino que nos inocula ansiedad por miedo a perder lo que tenemos e insatisfacción al compararnos con los que tienen más. Y esa máquina de infelicidad es también una máquina para la promoción del consumo. En otras palabras, la

insatisfacción es el motor del sistema.

4. Hacia una nueva definición: el valor aportado a la comunidad.

Si el éxito como acumulación es una aberración, ¿cuál debería ser la alternativa?

La respuesta es sencilla en su expresión, aunque compleja en su implementación: el éxito debería medirse por el valor aportado a la comunidad a lo largo de una vida. Una vida exitosa no es la que acumula más, sino la que aporta más. No la que recibe, sino la que da. No la que se eleva por encima de los demás, sino la que contribuye a que todos asciendan.

Por supuesto, esta definición plantea preguntas difíciles de contestar. ¿Cómo se mide el valor aportado? ¿Quién lo mide? ¿Es posible cuantificar lo cualitativo? Se trata de cuestiones que no tienen respuestas fáciles y quizás no deban tenerlas, porque lo que importa no es tanto la medición, sino el cambio de perspectiva: dejar de preguntar "cuánto se tiene" y empezar a preguntar "cuánto se aporta".

Aportar puede adoptar muchas formas: el cuidado de los demás, la creación de conocimiento, la participación comunitaria, la educación de las nuevas generaciones, la defensa del medio ambiente, la cooperación en proyectos colectivos. Todo eso es éxito. Todo eso es vida bien vivida.

5. ¿Es posible un cambio?

La pregunta que queda abierta es si esta nueva definición del éxito puede prevalecer culturalmente. Y la respuesta no es sencilla. Quienes ocupan posiciones de poder tienen interés en mantener la definición actual, porque refuerza el orden establecido. Les conviene que la gente crea que el éxito es individual, que depende del esfuerzo, que es alcanzable para todos. Porque esa creencia desmoviliza, individualiza, divide, impide la organización colectiva.

Aun así, el cambio no es imposible, pero requiere un esfuerzo consciente y colectivo: educación, organización y, sobre todo, coherencia. Porque la definición del éxito no es solo una cuestión de valores abstractos, es una cuestión de prácticas cotidianas. Si cada día, en nuestro entorno, valoramos más la colaboración que la competencia, el cuidado que la acumulación, el servicio que el beneficio, estaremos contribuyendo a que esa nueva definición del éxito se convierta en realidad.

No es una tarea fácil. Pero es la única forma de que el éxito deje de ser una trampa y se convierta en lo que siempre debió ser: una vida que merece la pena ser vivida.

Capítulo 2: Universalizar la educación crítica.

1. La educación que tenemos: una fábrica de obediencia.

La educación que recibe la mayoría de los niños y jóvenes en Occidente tiende a funcionar, en esencia, como una fábrica de obediencia disfrazada de formación. Su función principal no es despertar mentes críticas, sino producir trabajadores dóciles, consumidores insaciables y ciudadanos pasivos.

¿Qué valores transmite?

La competencia. Desde las primeras calificaciones se enseña que el éxito es superar al otro. El compañero no es un colaborador, sino un rival. No se enseña a cooperar, se enseña a ganar.

La obediencia. La estructura del aula (un adulto que habla, niños que escuchan en silencio, horarios rígidos, campanas que marcan el ritmo) es un ensayo general para la vida en la fábrica o en la oficina. Se premia al que sigue las instrucciones, no al que las cuestiona.

La memorización. El conocimiento se presenta como un depósito de datos que hay que almacenar y reproducir en los exámenes. No se enseña a pensar, sino a repetir. La creatividad, la duda y la curiosidad son vistas como distracciones.

La utilidad económica. Todo está subordinado a la pregunta: ¿para qué sirve esto en el mercado laboral? Las humanidades, las artes, la filosofía, la historia, todo aquello que no tiene un valor de cambio inmediato se sitúa en un segundo plano.

Y los valores que deja de lado son precisamente los que necesitaríamos para una transición hacia una sociedad cooperativa: la cooperación, el cuidado, la autonomía y la capacidad de cuestionar.

Prepara para la sumisión, no para la democracia. No se enseña a participar, organizarse, reivindicar o desobedecer cuando la ley es injusta. Y, al mismo tiempo, forma consumidores perfectos. La publicidad se cuela en la escuela a través de los materiales didácticos, los patrocinios, el equipamiento para las actividades extraescolares, las marcas en los libros de texto. Se enseña a desear, a comparar, a querer más.

2. La educación como mecanismo de desigualdad.

La educación es, probablemente, el mecanismo más eficaz de reproducción de la desigualdad, porque se presenta como su antídoto. El discurso dominante dice: "estudia y triunfarás", ocultando que el sistema está diseñado para que unos triunfen y otros fracasen.

Un niño de familia con suficiente capacidad económica tiene acceso a escuelas privadas, clases particulares, actividades extraescolares y un entorno que valora el conocimiento. Un niño de familia humilde asiste a escuelas masificadas, con recursos escasos y la presión de tener que trabajar para ayudar en casa. El sistema no compensa estas diferencias, las agrava.

Además, la escuela legitima la desigualdad. Al presentar el fracaso escolar como una cuestión de mérito o esfuerzo individual, oculta que el sistema está diseñado para que fracasen quienes no encajan en su molde: los que aprenden de manera diferente, los que tienen dificultades económicas, los que pertenecen a minorías.

Y lo hace también a través de sus contenidos. La historia se cuenta desde la perspectiva de los vencedores, la literatura desde la de los que escriben, la ciencia desde la de los que la financian. La cultura dominante se presenta como la única cultura y las demás como exóticas o folclóricas.

3. La educación bancaria y sus límites.

Como ya he contado, el brasileño Paulo Freire acuñó el concepto de "educación bancaria": el maestro deposita conocimientos en la cabeza vacía del alumno, como quien hace un depósito en una cuenta. El alumno es un receptáculo pasivo. El maestro es el único que sabe. El conocimiento es un objeto que se transfiere.

Ésta sigue siendo la norma, aunque con formas más modernas. Ya no se habla de "depositar conocimientos", sino de "transmitir competencias". Ya no se usan pizarras, sino pantallas. Pero la estructura es la misma: un adulto que sabe, unos niños que no saben, un discurso que se emite, unas cabezas que lo reciben.

El problema de la educación bancaria no sólo es su ineficacia, porque el conocimiento que no se construye no se comprende ni se recuerda, sino que también es profundamente antidemocrática. Trata al alumno como un objeto, no como un sujeto. Le niega la capacidad de crear, de dudar, de equivocarse y de encontrar su propio camino.

Hay aspectos particularmente dañinos: la obsesión por las

calificaciones, que convierte el aprendizaje en una carrera por la nota; la estandarización, que ignora las diferencias de ritmo e intereses; la jerarquía rígida, que deshabilita para la participación; la desconexión de la vida real; y la inhibición de la creatividad.

4. Una educación para dejar huella.

Si la educación actual es una fábrica de obediencia, la educación crítica debería ser una escuela de libertad. Pero la libertad no es un concepto abstracto, se concreta en la capacidad de cada persona para dejar su huella en el mundo.

Los antiguos griegos distinguían tres formas de conocimiento que, interconectadas, apuntaban a la plenitud humana. La primera es la *praxis*, la acción, el hacer. Se aprende haciendo, ensayando, equivocándose, volviendo a intentarlo. La segunda es la *techné*, la técnica, la habilidad. Cuando repetimos una acción, desarrollamos un saber hacer. La tercera es la *epistemé*, el conocimiento abstracto, la ciencia. El saber hacer se eleva a la generalidad y demanda conocimientos para avanzar.

La educación que necesitamos debe integrar estas tres dimensiones. No puede ser sólo teoría sin práctica, ni sólo técnica sin comprensión, ni sólo acción sin reflexión.

Esta visión conduce a una consecuencia fundamental: el aprendizaje no es un fin en sí mismo, sino un medio para dejar huella. No se aprende para acumular conocimientos, sino para hacer cosas, transformar el mundo y contribuir a la comunidad.

Además, tiene otra consecuencia: el aprendizaje no es individual, sino colectivo. El otro no es un rival, sino un compañero de viaje. La escuela se convierte en una estructura donde se aprende a practicar la vida como un proceso de transformación y mejora en colaboración.

Y, por último, los valores son el poso de la educación. La educación no puede limitarse a transmitir conocimientos. Debe dejar un sedimento más profundo: valores que nos ayuden a conducirnos en sociedad. Porque una persona puede tener mucho conocimiento y, al mismo tiempo, ser un peligro para la comunidad si carece de valores éticos.

La educación crítica debe formar personas que valoren la cooperación por encima de la competencia, el cuidado por encima de la indiferencia, la honestidad por encima del engaño, la justicia por encima del privilegio. Estos valores no se transmiten con discursos, sino con prácticas. Se aprenden viviéndolos.

Una educación crítica se caracteriza por tres rasgos:

- Enseña a preguntar, no sólo a responder. La pregunta es el motor del conocimiento.
- Enseña a dudar, no sólo a creer. La duda es el principio de la autonomía.
- Enseña a colaborar, no sólo a competir. La colaboración es la norma, no la excepción.

En esta nueva educación, el docente no es el que sabe frente al que no sabe, es el que ha recorrido un camino y acompaña a otros en el suyo. Su autoridad se funda en el saber y en la experiencia, no en el poder. Es alguien que duda, que se equivoca, que cambia de opinión, que aprende de sus alumnos. Esa relación no es fácil, pero es la única que forma personas libres, no súbditos.

5. Experiencias que existen.

La educación crítica no es una utopía. Existe, aunque en los márgenes.

- **Escuelas libres o alternativas**. Desde la pedagogía Waldorf hasta las escuelas democráticas de Sudbury, existen experiencias donde el alumno elige qué aprender, a su ritmo, y donde la comunidad decide las normas en asamblea.
- **Educación popular**. Desde la obra de Paulo Freire hasta los movimientos de educación de adultos en América Latina, existen experiencias donde la educación es un instrumento de liberación.
- **Aprendizaje-servicio**. Los estudiantes aprenden haciendo y lo que hacen tiene un impacto real en su comunidad.
- **Universidades críticas y comunitarias**. Modelos que cuestionan el elitismo y la mercantilización del conocimiento.

Y, a la vista de estas experiencias, qué podemos aprender. Desde luego, que otra educación es posible y que no necesita grandes recursos, sino una transformación de la mirada. Los niños aprenden mejor cuando tienen autonomía, cuando el conocimiento adquiere un sentido real y práctico para ellos, cuando se sienten parte de una comunidad.

Y, entonces, ¿por qué no se generalizan? Por razones políticas, no técnicas. Una educación crítica produciría ciudadanos que cuestionarían el orden establecido. Y eso es una amenaza para

quienes detentan el poder.

En términos prácticos, el modelo de educación concertada es uno de los mecanismos más eficaces de segregación. El Estado financia con dinero público escuelas privadas que, en la práctica, seleccionan a su alumnado. El resultado es que los centros concertados escolarizan a una población más homogénea y de mayor nivel socioeconómico, mientras los centros públicos concentran la diversidad real. La "libertad de elección" se convierte en la "obligación de quedarse" para quienes no tienen recursos.

Pero hay otra cara: la integración forzada sin recursos. Los centros públicos reciben a alumnos de toda condición, pero sin los recursos necesarios: más personal de apoyo, ratios reducidas, formación específica. La inclusión se proclama, pero no se financia. La paradoja es cruel: "somos inclusivos" suena bien, pero si la inclusión se hace con recursos insuficientes, no es justicia, es abandono. La solución, desde mi punto de vista, no es volver a la segregación, sino financiar adecuadamente los centros públicos y eliminar los mecanismos de selección encubierta en los centros concertados.

6. Pasos concretos: cómo hacerlo posible.

A corto plazo:

- Reducir el tamaño de las clases.
- Eliminar los exámenes estandarizados.
- Incorporar la educación emocional, el cuidado y la cooperación en el currículo.
- Formar a los docentes en pedagogías críticas.
- Abrir la escuela al barrio.

A medio plazo:

- Transformar el currículo: de uno enciclopédico a uno por proyectos.
- Cambiar el sistema de evaluación: de la evaluación sumativa a la formativa.
- Democratizar la gestión escolar.
- Garantizar la equidad: financiar más a las escuelas que atienden a poblaciones más desfavorecidas.

A largo plazo:

- Integrar la educación formal y no formal.
- Desvincular la educación de la economía.
- Universalizar la educación crítica.

7. Conclusión: por qué la educación crítica es fundamental.

La transición hacia una sociedad sin trabajo obligatorio, cooperativa y sostenible no es sólo una cuestión de políticas económicas. Es una cuestión de valores, mentalidades y cultura. Y la cultura se construye, en gran medida, en la educación.

Si seguimos educando para la competencia, la obediencia y el consumo, no importa cuántas rentas básicas o reducciones de jornada se aprueben. La gente seguirá compitiendo, obedeciendo y consumiendo.

La educación crítica es fundamental porque es el único mecanismo que puede transformar la subjetividad de las personas. Es la única que puede enseñar a valorar la cooperación, el cuidado, la participación y la autonomía. Es la única que puede formar ciudadanos capaces de imaginar y construir alternativas.

Sin educación crítica, la transición será una reforma técnica, no una transformación cultural. Y sin transformación cultural, será frágil, reversible, siempre amenazada por el retorno del viejo paradigma.

El mensaje final es doble. El primero es de esperanza activa: la educación puede cambiarse. El segundo es de urgencia: no podemos esperar. Si queremos un futuro cooperativo, no podemos seguir educando para la competencia. Si queremos un futuro sostenible, no podemos seguir educando para el consumo. Si queremos un futuro democrático, no podemos seguir educando para la obediencia.

Capítulo 3: Redistribuir para cooperar.

1. Por qué necesitamos redistribuir.

Como he señalado repetidamente, la principal y más urgente razón para redistribuir es la reducción del trabajo tal como lo conocemos. La mecanización, la automatización y la inteligencia artificial están eliminando puestos de trabajo a un ritmo que no tiene precedentes. Millones de empleos han desaparecido en la industria y la automatización está alcanzando al comercio, al transporte, a la banca y a profesiones que se consideraban seguras, como el derecho o la

medicina.

La lógica del capitalismo, repito, es sistemática: el trabajo se mantiene mientras sea más barato que la máquina. En cuanto la automatización resulta más económica, el trabajador es desechado. No es una decisión moral, es la consecuencia de un sistema que no tiene otro objetivo que la maximización del beneficio.

2. La renta básica universal: un derecho, no un subsidio.

Según muchos pensadores, la Renta Básica Universal (RBU) es la herramienta más eficaz y radical para redistribuir. No es un subsidio condicionado a la pobreza o a la búsqueda de empleo. Es un ingreso periódico, incondicional y suficiente para cubrir las necesidades básicas, pagado a cada ciudadano por el mero hecho de existir.

¿Para qué sirve? Para desvincular la subsistencia de la obligación de trabajar. Para que las personas puedan decir "no" a un trabajo indigno, emprender un proyecto, dedicarse al cuidado de otros o formarse sin la angustia de no llegar a fin de mes. Para devolver a las personas la capacidad de elegir.

¿Desincentiva el trabajo? Es la crítica más extendida y también la más superficial. La RBU desincentivaría el trabajo tedioso y alienante, aquel que se hace únicamente para sobrevivir. Y eso, lejos de ser un problema, es su virtud principal. Los experimentos con RBU en Finlandia, Kenia y Canadá han demostrado que no reduce la disposición a trabajar, sino la disposición a aceptar trabajos precarios y degradantes. Las personas, cuando tienen asegurada su subsistencia, no se vuelven perezosas, se vuelven más selectivas.

¿Es financiable? Los números cuadran si se redistribuyen los recursos existentes y se eliminan los privilegios fiscales. El dinero existe, lo que falta es voluntad política para redistribuirlo. En el anexo financiero de este libro (al final del Volumen III) se apunta cómo podría financiarse en un país como España.

La RBU no es un parche. Es una medida que, implementada de manera aislada, corre el riesgo de ser absorbida por el sistema. Pero en este libro se presenta como parte de un conjunto de políticas (educación crítica, desmercantilización, reconocimiento del cuidado, democratización) que, juntas, pueden construir una sociedad distinta.

3. Lo que sabemos: experimentos y lecciones.

La RBU no es una idea nueva, ni ha sido sólo un ejercicio teórico.

Existen experiencias en distintas partes del mundo.

Finlandia (2017 – 2018)[5]. El gobierno finlandés llevó a cabo un experimento con 2.000 personas desempleadas que recibieron una renta mensual de 560 euros sin condiciones. Los resultados: mejor bienestar, menos estrés, más confianza y mayor disposición a buscar empleo o emprender proyectos.

Kenia. GiveDirectly[6] está llevando a cabo uno de los experimentos más ambiciosos del mundo: decenas de miles de personas en aldeas rurales reciben una transferencia de renta básica a largo plazo. Los resultados preliminares son mejoras en salud, alimentación, educación infantil y actividad económica. Las personas no han dejado de trabajar, han dejado de trabajar en lo que no les interesaba.

Dauphin, Canadá (1974 – 1978). El experimento Mincome[7] mostró una reducción significativa de la pobreza, mejoras en la salud y una disminución de las hospitalizaciones. Los únicos que redujeron sus horas de trabajo fueron los jóvenes (que dedicaron más tiempo a estudiar) y las madres (que dedicaron más tiempo al cuidado de sus hijos).

Lo que sabemos hasta ahora es que la RBU funciona. No convierte a las personas en pasivas, las libera de la ansiedad y les permite tomar decisiones más autónomas. Lo que falta no son pruebas técnicas, sino voluntad política para escalar estas experiencias.

4. Cómo hacerlo posible.

La RBU no puede implantarse de la noche a la mañana. Requiere un proceso cuidadoso y participativo, además de un ajuste de los instrumentos para su implementación.

A corto plazo: explicar y experimentar.

- Explicar la situación de partida: el fin del trabajo tal como lo conocemos, la automatización, la precariedad creciente.
- Poner en marcha un programa de pruebas para ajustar la implementación. No se trata de experimentar por experimentar, sino de aprender para poder escalar.

A medio plazo: aprender y escalar.

- Utilizar los resultados de las pruebas para incrementar la ambición de nuevas experiencias, ajustando progresivamente el diseño.
- Extender territorialmente las pruebas, pasando de

experiencias locales a ámbitos más amplios.

A largo plazo: implementar y consolidar.

- Implementación, con mecanismos de seguimiento transparentes.
- Revisión y ajuste periódico, porque la sociedad cambia y las necesidades también.

5. Los obstáculos políticos.

El principal obstáculo para la RBU no es técnico, ni económico, ni siquiera ideológico. Es político y estructural. Quienes tienen el poder económico y político tienen un interés directo en mantener la desigualdad.

Los medios de comunicación, en su mayoría controlados por grandes conglomerados, presentan la RBU como una utopía inviable o como una amenaza al "esfuerzo" y al "mérito". El sistema educativo forma ciudadanos que no cuestionan el orden establecido. La cultura dominante refuerza constantemente la idea de que el éxito es individual, que la pobreza es culpa del pobre.

¿Cómo generar el cambio ante este panorama?

- **El poder de los movimientos sociales**. Ningún derecho importante se ha conquistado sin movilización. La RBU necesita un movimiento social que la defienda, la explique y la exija.
- **El papel de los experimentos locales**. Las ciudades, las regiones, las comunidades locales pueden ser laboratorios de experimentación. Si una ciudad implementa una RBU a pequeña escala y demuestra sus beneficios, puede generar un efecto demostración.
- **La alianza con otros movimientos**. La RBU está conectada con el ecologismo, el feminismo, los movimientos por la justicia global. Crear alianzas entre estos movimientos puede multiplicar la fuerza de cada uno.
- **La educación como herramienta de cambio**. Una sociedad que educa para la cooperación, el cuidado y la autonomía es una sociedad que puede exigir políticas como la RBU.

6. Conclusión: por qué la RBU es fundamental.

La renta básica universal es fundamental porque el trabajo, como lo

conocemos, va a cambiar de manera radical y acelerada. Sin la RBU, la automatización no será una promesa de liberación, sino una condena a la exclusión para la mayoría.

Con la RBU, se abre la posibilidad de un futuro donde la tecnología esté al servicio de la vida y no la vida al servicio de la tecnología. La RBU no es un gasto, es una inversión en dignidad. No es un subsidio, es un derecho. No es una concesión del Estado, es un reconocimiento de que la vida tiene valor en sí misma.

La RBU es, en el fondo, una apuesta por la confianza en la humanidad. Confianza en que, si las personas tienen asegurada su subsistencia, elegirán contribuir a la comunidad, cuidar de los demás, desarrollar sus talentos y vivir con sentido. Los experimentos lo han demostrado: la seguridad material no convierte a las personas en pasivas, las convierte en más libres, creativas y solidarias.

No podemos esperar a que el sistema colapse. No podemos esperar a que las élites nos concedan lo que es nuestro por derecho. La RBU se conquista desde abajo. Y para conquistarla, necesitamos entenderla, defenderla y exigirla.

Capítulo 4: Desmercantilizar lo esencial.

1. Cuando la vida se convierte en mercancía.

Hay bienes y servicios que son esenciales para una vida digna: la alimentación saludable, una vivienda que ofrezca seguridad, la educación que favorece el desarrollo, la cultura que permite comprender el mundo, la sanidad que nos cuida cuando enfermamos, los servicios sociales que nos acompañan en la fragilidad, la energía necesaria para las actividades básicas de la vida diaria. Todos son condiciones de una existencia plena. Y, sin embargo, en la sociedad actual, la mayoría de estos bienes están en manos del mercado. La vivienda es un ejemplo paradigmático: un bien esencial convertido en objeto de especulación. La alimentación, otro: controlada por unas pocas corporaciones que determinan lo que se produce, distribuye y vende. El agua, la energía, la educación, la salud... sectores que han sido progresivamente mercantilizados, sometidos a la lógica del beneficio.

Cuando la lógica de maximizar el beneficio se impone en estos sectores, los servicios se pervierten. El ejemplo más claro es el sistema sanitario: desde una lógica capitalista, a una empresa sanitaria le interesaría que todos fuéramos enfermos crónicos. No es una conspiración, es la consecuencia lógica de un sistema que mide

el éxito por el beneficio, no por la salud de las personas. La consecuencia de todo ello es la desigualdad. La mercantilización de lo esencial convierte el acceso a una vida digna en una cuestión de capacidad adquisitiva. Quien tiene recursos puede comprar salud, educación, vivienda, alimentación de calidad. Quien no los tiene, queda excluido o debe conformarse con servicios públicos precarizados.

2. Cuando el mercado lo gobierna todo: cómo hemos llegado hasta aquí.

¿Cómo hemos llegado a aceptar que lo esencial esté en manos del mercado? La respuesta apunta a una combinación de costumbre y falta de cuestionamiento. La propiedad privada, la herencia, el mercado como mecanismo de asignación de recursos... son instituciones que se han naturalizado hasta el punto de volverse invisibles.

Se habla de equidad, pero se olvida el distinto origen social de cada persona. La meritocracia se convierte en un relato que oculta la reproducción de los privilegios. Como ha documentado Pierre Bourdieu, las élites se reproducen a través de mecanismos de exclusión sutil que hacen creer que el éxito es solo cuestión de mérito, ocultando las condiciones materiales que lo hacen posible.

El interés detrás de la mercantilización es claro: acumular recursos en forma de fortuna, extrayendo beneficios de cualquier actividad privada. La ausencia de conciencia social sobre cuestiones tan básicas como la provisión de bienes y servicios esenciales sitúa fuera del debate condiciones sociales elementales, como la propiedad de los recursos naturales.

Gestionar los servicios esenciales con criterios de rentabilidad pervierte su finalidad. El objetivo original (garantizar la salud, la educación, la vivienda o la alimentación) queda subordinado a un propósito ajeno: la maximización del beneficio. El servicio se convierte en mercancía y la lógica que lo rige ya no es la que marca la necesidad de las personas, sino la oportunidad de negocio.

Esta perversión tiene consecuencias concretas. La educación se convierte en formación para el empleo, no en desarrollo de la persona. La sanidad se convierte en gestión de enfermedades, no en cuidado de la salud. La vivienda se convierte en un activo financiero, no en un hogar. La alimentación se convierte en productos de consumo, no en sustento para la vida.

3. Lo esencial como derecho: el horizonte posible.

Imaginar una sociedad donde la salud, la educación, la vivienda, la alimentación, el agua y la energía sean derechos garantizados para todas las personas no es un ejercicio de utopía. Es la constatación de que eso es lo que debería ser y de que existen experiencias que demuestran que es posible.

Esa sociedad se caracterizaría por la capacidad de gestionar de manera pública y eficiente los recursos de todos para atender las necesidades de cada persona. Los sectores productivos relacionados con los bienes y servicios esenciales quedarían bajo la competencia del Estado, asegurando que satisfacen de manera eficiente las necesidades de cada persona. La iniciativa privada no desaparecería, pero quedaría limitada a ámbitos donde la dignidad de la vida humana no esté en juego.

En esa sociedad, la desmercantilización no sería una medida excepcional, sino el principio organizador. La economía estaría al servicio de la vida, no la vida al servicio de la economía. Los bienes esenciales no tendrían precio porque son la condición de todo lo demás.

4. Lo que existe: experiencias que abren camino.

Existen experiencias de gestión pública, comunitaria o cooperativa de servicios esenciales que funcionan de manera eficiente y equitativa.

- **Vivienda**. Las cooperativas de vivienda en cesión de uso, como las que han surgido en Cataluña o en Suiza, ofrecen una alternativa a la propiedad especulativa. Las personas no compran la vivienda, sino el derecho a usarla, y la cooperativa es propietaria del inmueble, evitando la especulación.
- **Energía**. Las cooperativas energéticas están demostrando que es posible generar y distribuir energía de manera democrática y sostenible. En España, cooperativas como "SOM energía" agrupan a miles de socios que producen y consumen energía renovable.
- **Agua**. Ciudades como París (2010) o Barcelona han recuperado la gestión pública del agua después de décadas de concesiones privadas que dispararon tarifas y redujeron la calidad.
- **Salud**. Existen experiencias de gestión pública participativa

que mejoran la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

A escala global, la tendencia hacia la recuperación de la gestión pública de servicios esenciales se ha acelerado en los últimos años. Un estudio del "Transnational Institute" documenta cómo, después de tres décadas de privatización, la gestión pública está "de vuelta" en el sector del agua y la energía en América Latina, Asia y África.

China representa un ejemplo paradigmático de cómo un país clasifica las actividades que puede o no desempeñar el sector privado, mediante un sistema de "lista negativa". El principio es claro: "entrada permitida a menos que esté prohibido". Esto no significa que China sea el modelo de referencia, sino un ejemplo de que es posible establecer límites claros a la actividad privada.

De estas experiencias se desprende una lección fundamental: otra forma de gestionar los recursos existe y la gestión democrática, equitativa y eficiente de los servicios esenciales es posible. No son excepciones que confirman la regla, son anticipos de lo que podría ser la norma.

5. Cómo hacerlo posible: medidas concretas.

El papel de los actores implicados:

- Gobiernos: Promover políticas que nos permitan transitar desde la situación actual a una diferente, en la que las actividades esenciales queden bajo responsabilidad pública.
- Empresas: Entender que su papel en los sectores esenciales debe ser complementario, no dominante.
- Sindicatos: Defender el carácter público de los servicios esenciales.
- Sociedad civil: Reclamar y participar en la gestión de lo que les pertenece.

La desmercantilización de lo esencial requiere medidas en dos planos.

En el plano legislativo:

- Limitar la actividad privada en aquellos sectores relacionados con la provisión de bienes y servicios esenciales.
- Recuperar un sector público eficiente, transparente y democrático.

- Establecer mecanismos de control ciudadano sobre su gestión.

En el plano cultural:

- Explicar a la ciudadanía la conveniencia de actuar así para garantizar una vida digna para todos.
- Educar en valores éticos y morales que hagan comprender que formamos parte de un colectivo cuyo destino compartimos.
- Visibilizar las experiencias alternativas que ya existen.

Los principales obstáculos:

- Los intereses del sector privado y su capacidad de influencia política y social.
- La falta de una base cultural compartida que cuestione la estructura del mercado.
- La ausencia de instrumentos que permitan a la ciudadanía comprender la esencia del problema.

6. Conclusión: poner la vida en el centro.

Desmercantilizar la sociedad supone apartarla del objetivo de maximizar el beneficio porque entra en colisión directa con lo que debería ser el propósito de toda organización social: asegurar las mejores condiciones para que las personas disfruten de una vida digna y contribuyan, a su vez, a desarrollar un mundo mejor para quienes lo habitarán.

La desmercantilización no es un fin en sí misma, es el medio para que la sociedad recupere su verdadero propósito. No se trata de eliminar el mercado, sino de ponerlo en su lugar, de recordar que la economía está al servicio de la vida y no al revés, de recuperar la idea, tan antigua como olvidada, de que hay bienes que no tienen precio porque son la condición necesaria para todo lo demás.

La mercantilización se aparta de los objetivos que como sociedad deberíamos tener para dar sentido a nuestra existencia. La desmercantilización es la decisión de poner la vida en el centro y no el beneficio. Y esa decisión, como todas las importantes, se toma cada día, en cada pequeño gesto.

Capítulo 5: Democratizar las organizaciones.

1. El poder como privilegio.

Pasamos la mayor parte de nuestras vidas en organizaciones: empresas, instituciones, administraciones, asociaciones. Son los espacios donde trabajamos y deberíamos crear y cooperar. Y, sin embargo, en la mayoría de ellas no tenemos voz ni voto. Con mucha frecuencia, las decisiones se toman en la cúpula sin consultar a quienes poseen conocimientos y experiencias que podrían enriquecerlas.

Cuando observamos una organización, lo que solemos encontrar es una estructura de poder claramente definida. Arriba, unos pocos toman decisiones. Abajo, la mayoría las ejecuta. Esa estructura no es fruto del azar ni de la eficiencia. Es un mecanismo de control diseñado para concentrar el poder y la información en manos de unos pocos.

Y tiene **consecuencias** profundas, entre las que destaco tres.

En primer lugar, **desaprovecha el conocimiento diseminado en la organización.** El conocimiento no está concentrado en ningún cerebro, está disperso en la experiencia de cada persona. Una organización que no consulte a quienes poseen ese conocimiento, estará adoptando decisiones con sólo una parte de la información disponible.

En segundo lugar, **la jerarquía genera falta de compromiso**. Quien no tenga voz ni voto no se sentirá parte del proyecto. Su vínculo con la organización tenderá a ser instrumental: irá, cumplirá y volverá. No habrá implicación, ni creatividad, ni iniciativa. La organización se convertirá en un lugar donde se cambia tiempo por dinero.

En tercer lugar**, la jerarquía fomenta la opacidad**. Quien tome decisiones sin consultar a nadie concentrará información que no necesitará compartir. Esa información le conferirá poder. Y esa concentración de información convertirá a quienes deciden en personas difícilmente sustituibles, perpetuando su posición.

Quienes ocupen los puestos de mando tenderán a rodearse de personas de su confianza, de su mismo círculo, de su misma forma de pensar. Es lo lógico, es una tendencia natural. Pero esa propensión endogámica empobrecerá la organización: reducirá la diversidad de perspectivas, limitará la innovación y perpetuará los errores.

Quienes están abajo no siempre aceptarán pasivamente su situación. La historia de las organizaciones está repleta de resistencias: sindicatos, comités de empresa, movimientos internos, denuncias. Pero la resistencia consumirá energías que podrían dedicarse a mejorar la organización. Una organización que necesita que sus miembros resistan es una organización que está fallando.

2. El poder como control: la crítica necesaria.

Uno de los mecanismos más sutiles de control es la apariencia de democracia. En muchas organizaciones existen estructuras formalmente democráticas: elecciones, asambleas, consejos. Pero en la práctica, quienes ostentan el poder real no son los representantes elegidos, sino quienes controlan la información, los recursos y las agendas.

Esta lógica se reproduce en casi todas las organizaciones. Los consejos de administración, las asambleas de trabajadores, los comités de empresa... son espacios donde formalmente se ejerce la democracia, pero donde en la práctica el poder se sigue concentrando en quienes ya lo tenían. La participación se convierte en un teatro: se escenifica, pero no se ejerce.

Quien toma decisiones sin consultar a nadie concentrará información no compartida. Como señalaba al referirme al poder como privilegio, esa información forma parte de su poder porque convierte a quienes deciden en personas difícilmente sustituibles. Su conocimiento no estará documentado ni compartido, no será accesible. Será un poder personal, no institucional.

Además, como he señalado, la estructura jerárquica está reñida con la eficiencia y con la innovación. Con la eficiencia, porque desaprovechará el conocimiento disperso. Y con la innovación, porque ésta suele surgir de quienes se encuentran más cerca de los problemas: los trabajadores, los clientes, los proveedores. Una organización que no consulte a esas personas estará renunciando a una fuente esencial de innovación.

3. Organizaciones democráticas: el horizonte posible.

¿Cómo sería una organización democrática? En mi opinión, el desarrollo de una organización democrática no significa abolir toda jerarquía y se caracteriza por cumplir tres requisitos básicos:

Primer requisito: jerarquía como función, no como privilegio. En una organización democrática, quienes ocupan puestos de responsabilidad han de haber demostrado su capacidad de aportar valor, atesorando conocimientos y experiencias suficientes para las responsabilidades que asumen. La jerarquía no es un estatus, es un servicio. No se ocupa un puesto para mandar sobre otros, se ocupa para favorecer que otros puedan hacer bien su trabajo.

Segundo requisito: transparencia. El conocimiento y la experiencia acumulados en la organización deben poder contribuir a su mejora continua, incluyendo la toma de decisiones con la participación de toda o parte de la organización. La información no es un monopolio del poder, debe ser un recurso compartido.

Tercer requisito: participación en la evaluación. Quienes forman la organización han de poder evaluar su funcionamiento de manera segura y constructiva, incluyendo a otros agentes vinculados con ella (clientes, proveedores), ampliando así el círculo de participación más allá de los muros internos.

La democracia en las organizaciones no es ajena o independiente de la democracia política. Las estructuras políticas forman parte del modelo de gobernanza que delimita nuestro funcionamiento social. Si la democracia sólo se expresa a través de las urnas, nuestras vidas quedarán relegadas a una participación escasa y mutilada desde una perspectiva democrática.

4. Lo que existe: experiencias que abren camino.

Existen experiencias, aunque marginales, que demuestran que otra organización es posible.

El ejemplo más conocido y extendido se encuentra en el País Vasco: el modelo cooperativo de Mondragón ha sido un referente mundial, demostrando cómo las empresas pueden funcionar con principios de democracia interna, transparencia y equidad salarial. No se trata de una utopía, es una realidad que lleva décadas funcionando.

En Argentina, la fábrica Zanon (hoy FaSinPat) fue recuperada por sus trabajadores después de la quiebra y gestionada de manera asamblearia. Sin jefes, con solo coordinadores rotativos. Es un modelo exigente, pero, cuando funciona, libera energías que la jerarquía tradicional sofoca.

Empresas como Zappos o Medium han experimentado con modelos de holocracia y sociocracia que combinan horizontalidad con claridad de roles y toma de decisiones por consentimiento. Los resultados han sido dispares, pero la experimentación misma es valiosa: demuestra que podemos inventar formas de trabajar juntos que no reproduzcan la vieja lógica del mando y la obediencia.

Wikipedia es el ejemplo paradigmático de los denominados bienes comunes digitales: miles de personas, sin relación jerárquica ni compensación económica directa, colaboran para crear algo que está a disposición de todos. El software libre, las licencias Creative Commons, los repositorios de acceso abierto... apuntan a una economía del conocimiento basada en la abundancia, no en la escasez.

De estas experiencias cabe concluir que la transparencia y la participación no son un lujo, sino una condición para el compromiso y la innovación. Que la democracia no es un obstáculo para la eficiencia, sino una garantía de que las decisiones se tomarán con la información disponible. Y aprendemos también que la democracia organizacional, aunque es más lenta, es más robusta.

5. Cómo hacerlo posible: medidas concretas.

La transformación de las organizaciones requiere la intervención de la ciudadanía a través de los denominados agentes económicos y sociales. Estos agentes han de desarrollar iniciativas en distintos planos y han de sortear diferentes barreras.

El papel de los actores implicados:

- Los Gobiernos han de legislar y predicar con el ejemplo. Las organizaciones públicas deben ser las primeras en dar el paso.
- Las Empresas deben entender que la automatización y la inteligencia artificial van a transformar el trabajo de forma radical. El valor añadido del futuro no estará en la capacidad de mandar, sino en la capacidad de movilizar el talento.
- Los Sindicatos han de ampliar su horizonte. El cuidado, la atención a las personas, la creación de relaciones significativas, todo aquello que la tecnología no puede reemplazar, será el verdadero activo del siglo XXI.
- La Sociedad civil tiene que abandonar la idea de que el cuidado y la participación son asuntos privados y

reconocerlos como responsabilidades colectivas.

Lo que ha de hacerse en el plano legislativo:

- Establecer mecanismos de participación democrática de los trabajadores que abarquen las decisiones estratégicas de la organización, no sólo con respecto a las condiciones laborales.
- Crear incentivos para las organizaciones democráticas: ventajas fiscales, acceso preferente a ayudas públicas, reconocimiento social.
- Exigir transparencia en la gestión de todas las organizaciones que gestionen fondos o servicios públicos.

Y en el plano de la práctica cotidiana:

- Popularizar ejemplos de buenas prácticas, hacer visibles las organizaciones que funcionan de otra manera.
- Construir un imaginario colectivo donde la participación no sea una excepción sino una aspiración.
- Difundir modelos alternativos para romper el monopolio del modelo jerárquico en nuestra manera de pensar.

Los principales obstáculos que encontraremos son:

- La resistencia de quienes ocupan posiciones de poder y quieren mantenerse en ellas.
- La inercia cultural: hemos aprendido a medir el valor de las cosas por su precio y hemos olvidado que hay bienes que no cotizan en bolsa.
- La lógica del sistema capitalista, que trata a las personas como mercancías y ve la democracia organizacional como una amenaza.

6. Conclusión: democratizar la vida.

La democratización de las organizaciones es fundamental porque la participación es esencial para que podamos vivir dignamente, satisfechos con la actividad que realizamos, identificados con la sociedad de la que formamos parte. Sin participación, no hay compromiso. Sin compromiso, no hay futuro compartido.

La democracia no sólo es un sistema político, es una forma de vida. Y una forma de vida que no se practica en las organizaciones donde

pasamos la mayor parte de nuestro tiempo es una democracia mutilada.

Democratizar las organizaciones no es sólo una cuestión de justicia, es también una cuestión de eficiencia, de innovación, de sostenibilidad. Participar democráticamente es lo que nos permite ser útiles a escala biológica, de acuerdo con los procesos de complejización en los que la vida se despliega.

La democratización de las organizaciones no es una utopía, es una necesidad. Y es una posibilidad que depende de nuestra capacidad para imaginar y construir otro mundo. Democratizar las organizaciones es, en el fondo, democratizar la vida.

Capítulo 6: Cooperar a escala global.

1. Un mundo de fronteras que no sirven.

La organización del mundo en estados-nación es el resultado de una historia de conflictos, equilibrios de poder y alianzas cambiantes. Las fronteras que nos separan no son líneas naturales sino cicatrices de la historia. Durante siglos, este mosaico de estados ha sido el marco de referencia para la política, la economía y la identidad cultural.

Sin embargo, aunque el mundo afronta crisis profundas y urgentes que nos afectan a todos, el marco permanece prácticamente inmóvil. Pese a que el cambio climático, las pandemias, la desigualdad extrema, las migraciones forzadas, la pérdida de biodiversidad... son fenómenos globales que exigen respuestas globales, nuestras instituciones políticas siguen ancladas en una lógica nacional que resulta peligrosa.

Y es que, cuando los problemas globales se abordan desde lógicas nacionales, las consecuencias suelen ser devastadoras. Porque prevalecen las visiones parciales, focalizadas en la situación de cada territorio, sin comprender que formamos parte de la humanidad. Como ha señalado Hans Jonas, la ética del futuro exige que ampliemos nuestro círculo de consideración moral más allá de las fronteras nacionales y generacionales.

Esta miopía no es casual. Es el resultado de una propaganda que trata de hacernos creer a quienes vivimos en un determinado territorio que es el mejor en el que podríamos vivir y que debemos protegernos de quienes llegan desde otros lugares. Es una forma de autocomplacencia para dificultarnos construir una cosmovisión de la humanidad.

A veces, resulta mucho más fácil y práctico impulsar rivalidades y competencia entre naciones que abordar los problemas de la humanidad en su conjunto. Se trata de una estrategia que responde a un interés claro: evitar una visión que ponga de manifiesto el conflicto existente entre los privilegios de unos pocos y los intereses de la inmensa mayoría.

2. El nacionalismo como freno.

Los Estados-nación, pese a los problemas globales y urgentes que amenazan nuestras vidas, insisten en mantener lógicas nacionalistas y competitivas. El nacionalismo, en este contexto, se convierte en un mecanismo de negación de la realidad. La crisis ecológica, las migraciones y las desigualdades son fenómenos que exigen respuestas globales, aunque el nacionalismo ofrece respuestas locales: muros, deportaciones, competitividad. No resuelve los problemas, los aplaza y los agrava.

El nacionalismo, en su forma dominante, tiende a ser ombliguista: se ocupa de sus problemas mientras sitúa en un plano distante los de los demás. La ausencia de cooperación global impide abordar los problemas que nos amenazan como especie, porque los grandes retos exigen cooperación a cualquier escala, y la capacidad de aprovechar el conocimiento científico y técnico al servicio de la humanidad. No sólo pensando en las amenazas actuales, sino también en las generaciones futuras.

3. Una conciencia de especie: el horizonte posible.

Imaginar un mundo donde la cooperación sea la clave de su organización exige situar en el centro dos ideas clave.

La primera es la concepción de la cooperación como la mejor forma de afrontar colectivamente los problemas globales que padecemos: desde los que son esenciales para disfrutar de una vida digna (la alimentación, la vivienda, la salud, la educación) hasta los que amenazan a nuestra especie: el cambio climático, las pandemias, la pérdida de biodiversidad o la uniformización cultural.

La segunda es el sentido que otorgaría a nuestra propia especie en el marco de la complejización a la que tiende la vida, y más aún la vida consciente. Y es que la cooperación global sería la base sobre la que construir el siguiente paso lógico de la evolución de la conciencia.

Esa organización basada en la cooperación conduce a una visión en la que nuestra vida se percibe como mero eslabón de una cadena, entre una red de cadenas, que tratan de alcanzar una escala superior

de complejidad. En esa visión del mundo, las decisiones que se tomaran y que nos afectaran como especie deberían adoptarse democráticamente, utilizando cauces para recoger las opiniones de personas cada vez más educadas y con criterio.

La cooperación global, para ser efectiva, requeriría que las personas se situaran en el centro y, en consecuencia, el cuidado resultaría esencial. De la misma manera, la redistribución sería precisa para poder disfrutar de una vida digna que nos permitiera contribuir a mejorar el mundo que habitamos. O la democracia, como mecanismo para que todas las personas participáramos en la resolución de los problemas y en el aprovechamiento de las oportunidades que nos conciernen.

Porque el cuidado, la redistribución y la democracia no son ámbitos separados de la cooperación, sino las condiciones que la hacen posible.

4. Lo que existe: entre la cooptación y la resistencia.

Son muchas las iniciativas emprendidas por ONGs, pero el capitalismo actúa en contra de ellas y en algunos casos las utiliza en favor de intereses inconfesables. La World Wide Fund for Nature (WWF), fundada por figuras como Sir Julian Huxley (firme defensor del darwinismo social y la eugenesia) y el príncipe Bernardo de Lippe-Biesterfeld (miembro fundador del Club Bilderberg), evidencia cómo las redes de poder han influido en el origen de algunas organizaciones ambientalistas.

Las organizaciones internacionales, desde la ONU, la OCDE, el Banco Mundial, el FMI y muchas otras, son estructuras impulsadas por los gobiernos de algunos países al servicio de los intereses de las élites. No se trata de negar su utilidad en situaciones concretas, sino de reconocer que su estructura y su financiación las hacen inherentemente dependientes de los poderes que deberían controlar y sospechosas de haber sido promovidas por intereses poco transparentes.

Las experiencias auténticas de cooperación siguen siendo una excepción y, además, se evita darles publicidad para que la ciudadanía no aprenda de ellas. Desde las comunidades de transición hasta otras estructuras y organizaciones creadas para cooperar y tratar de vivir de otra manera (bancos de tiempo, redes de trueque, cooperativas de consumo, huertos comunitarios, monedas sociales) pasan desapercibidas para la inmensa mayoría de la gente, dado que

los medios de comunicación las ignoran.

La invisibilidad mediática de estas experiencias no es accidental. Los medios de comunicación, en su mayoría controlados por las élites, tienen un interés directo en que la ciudadanía no conozca alternativas al modelo dominante. La cooperación auténtica es una amenaza para el poder establecido porque demuestra que otra forma de vivir es posible.

Sin embargo, este panorama de invisibilidad está empezando a cambiar. El respaldo institucional a estas alternativas está creciendo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha lanzado programas específicos para promover la prestación de cuidados a través de cooperativas y entidades de la economía social y solidaria. La propia OIT destaca que las cooperativas de cuidado "demuestran que organizar los cuidados desde las comunidades fortalece los derechos, genera trabajo decente y rompe con el aislamiento". Este tipo de reconocimiento por parte de organismos multilaterales es un síntoma de que la excepción está dejando de serlo.

5. Cómo hacerlo posible: el camino de la cooperación.

Aunque desde los gobiernos se podrían impulsar iniciativas para promover la cooperación, no sucede así. Las cooperativas energéticas, las experiencias de *cohousing* que permiten afrontar en las mejores condiciones el envejecimiento, los bancos de tiempo, las redes de intercambio de conocimientos... son algunas de ellas, aunque las que se emprenden nacen de la decisión de personas que se agrupan y deciden colaborar.

Las "comunidades de transición" (iniciativas locales que construyen resiliencia frente al cambio climático y la crisis energética) son un ejemplo. Demuestran que la cooperación no necesita esperar a los gobiernos; nace de la voluntad de quienes se organizan para construir alternativas.

Los principales obstáculos residen probablemente en la incapacidad de buena parte de la población para imaginar otra forma de vida. La percepción de dependencia que todos sentimos formando parte de una sociedad cada vez más compleja de la que dependemos para sobrevivir, alimenta nuestro miedo y sensación de vulnerabilidad.

Superar esos obstáculos exige educación crítica, organización y perseverancia. Exige recuperar la capacidad de imaginar otros mundos posibles. Y exige, sobre todo, la decisión de actuar como si

ese otro mundo ya estuviera en construcción.

6. Conclusión: todos somos tripulación.

La cooperación a escala global es una de las ocho propuestas fundamentales para la transición por la sencilla razón de que las personas, individualmente, sólo podemos aspirar a sobrevivir, mientras que cuando actuamos colectivamente nuestra capacidad para transformar nuestras propias vidas y abordar retos que nos afectan a todos es extraordinaria.

Los seres humanos somos animales gregarios, que colaboran y cooperan para vivir y cambiar las condiciones que marcan sus vidas. La cooperación no es una opción, es nuestra naturaleza. Y recuperarla no es una utopía, es una necesidad.

Todos formamos parte de la tripulación de un gran barco, la humanidad, cuyo destino depende de todos y cada uno de nosotros, de la capacidad que tengamos para imaginar un mundo mejor que el que hemos encontrado al nacer. La cooperación no es un lujo, es una condición de supervivencia. Y también es una oportunidad: la de redescubrir lo que siempre hemos sabido, que somos más fuertes juntos que separados, que nuestra humanidad se realiza en el vínculo con los demás, que el sentido de nuestra existencia no está en acumular, sino en compartir.

No tenemos otra opción. El barco es uno. La travesía es compartida. Y el destino, ese horizonte de dignidad y justicia que vislumbramos, sólo será alcanzable si decidimos que la cooperación no es una aspiración lejana sino la única forma sensata de habitar este planeta que, por un breve instante, nos ha sido dado.

Capítulo 7: Cuidar el cuerpo y el planeta como una sola cosa.

1. El cuerpo y el planeta heridos.

Nuestra salud está directamente condicionada por el hábitat en el que vivimos, por los alimentos que ingerimos extraídos de ese hábitat y por las condiciones en las que desarrollamos nuestra vida. Las tensiones, ansiedades y miedos que soportamos como consecuencia de nuestras actividades, deseos y aspiraciones no son fenómenos puramente psicológicos; tienen una base física que nos conecta con el entorno que habitamos.

Y a su vez, nuestra forma de vida está afectando el equilibrio de los ecosistemas que componen ese hábitat. Quizás deberíamos

entendernos como seres que forman parte de un superorganismo, el planeta que habitamos, del que dependemos y al que estamos explotando hasta sus límites.

El concepto de Antropoceno ha definido una nueva era geológica en la que la actividad humana se ha convertido en el principal motor de transformación del planeta. Los datos son abrumadores: el peso de los residuos humanos ha superado al de todos los seres vivos que habitan la Tierra. No es un dato menor. Es la constatación de que nuestra especie ha dejado una huella tan profunda que los geólogos del futuro la leerán en los estratos de las rocas.

El capitalismo tiende a tratar los recursos naturales del planeta como si fueran inagotables, porque su lógica interna no incorpora los límites ecológicos como restricciones operativas. Al contrario, su lógica precisa el crecimiento perpetuo, necesario para mantener el sistema en funcionamiento, aunque resulte evidente que nada puede crecer indefinidamente en un sistema limitado y cerrado como nuestro planeta. Se trata de una contradicción física, no ideológica. La economía crece, la naturaleza se contrae. El beneficio aumenta, los ecosistemas colapsan. La producción se multiplica, la salud se deteriora.

La relación entre deterioro ecológico y deterioro de la salud no afecta a todas las personas por igual. Quienes poseen menos capacidad adquisitiva no tienen más remedio que recurrir a alimentos producidos en condiciones lamentables: monocultivos intensivos, macrogranjas, productos ultraprocesados de bajo coste. Esos alimentos, además de ser menos nutritivos y nocivos para la salud, son el resultado de un modelo de producción que arrasa ecosistemas y contamina acuíferos.

La clase social condiciona, en gran medida, la calidad de lo que se come, del aire que se respira, del entorno en el que se vive. Y la geopolítica determina, a su vez, la capacidad de cada país para producir alimentos saludables o para imponer a otros sus propios criterios de producción. Los países del Norte Global, que han fundamentado su riqueza en la explotación de los recursos del Sur Global, son los que más contaminan y enferman a las poblaciones.

2. El falso relato de la separación.

¿Cómo hemos llegado a pensar que el cuidado del cuerpo y el cuidado del planeta son asuntos independientes? Quizás la respuesta haya de buscarse en la actitud prepotente que mostramos cuando damos por supuesto que nuestra capacidad tecnológica acabará resolviendo todos los problemas: curará cualquier enfermedad,

producirá alimentos en cualquier circunstancia y extraerá recursos sin límite, olvidando un principio evidente: todo lo que utilizamos procede del mismo planeta del que formamos parte.

Detrás de esa falsa separación se encuentran algunas de las ideas que impone el capitalismo. Una es pensar que tenemos derecho a todo: a viajar a cualquier sitio y a comer o consumir cualquier cosa, aunque contamine o ponga en riesgo a otras personas o especies. Se trata de una visión que nos sitúa por encima del planeta como sus propietarios, con derecho a disponer de todo sin límites.

Esta falsa separación conduce, a través de una lógica éticamente perversa, a que la industria farmacéutica, la agroalimentaria y la de los combustibles fósiles, entre otras, se beneficien directamente del deterioro del planeta y de los cuerpos. El negocio no se centra en la salud, porque la salud no se comercializa fácilmente como producto. Se dirige, en cambio, a explotar la enfermedad, el deterioro y la dependencia, que generan demanda continua de servicios y productos.

La separación entre cuerpo y planeta se mantiene gracias a un potente aparato de propaganda. La publicidad, los medios de comunicación y las redes sociales nos enseñan a desear lo que nos enferma. Nos ocultan la forma en que se producen los alimentos, las consecuencias de esa producción para el planeta y los efectos de los productos que consumimos sobre nuestra salud.

Por supuesto, hemos de distinguir entre información y comunicación. La información transmite datos objetivos. La comunicación, y la publicidad es comunicación en su forma más depurada, no informa: persuade, seduce, emociona. Su objetivo no es que los consumidores entendamos o sepamos, sino que deseemos. Hemos dejado de ser ciudadanos informados para convertirnos en consumidores seducidos.

3. Una salud integral: el horizonte posible.

Puedo imaginar una sociedad donde las personas vivamos con lo que necesitamos, con aquello que da sentido a nuestra vida. Una alimentación saludable, respetando el medio ambiente. Una forma de consumir basada en que los productos perduren, sean reparables, sencillos y ajustados a su función. Una sociedad en la que todo obedezca a una lógica de sostenibilidad: de la vida y del entorno que soporta esa vida.

Ese horizonte encuentra ecos muy poderosos en las cosmovisiones indígenas, especialmente en el concepto de buen vivir (sumak kawsay) que han incorporado países como Bolivia y Ecuador a sus

constituciones. Esta idea propone una relación con la naturaleza y con los demás radicalmente distinta a la lógica extractivista del capitalismo. No se trata de vivir mejor en el sentido de tener más, sino de vivir bien en el sentido de estar en armonía con el entorno y con la comunidad.

Hasta ahora la tecnología nos ha permitido evitar algunas tareas penosas y tediosas necesarias para vivir, pero con la introducción de la automatización, la inteligencia artificial y la robotización, los seres humanos podremos evitar esas actividades de una manera mucho más eficaz.

Ese tiempo ganado a la vida no deberíamos utilizarlo para consumir más, sino para disponer de más posibilidades para cuidarnos a nosotros mismos y al planeta. Sería, sin duda, una gran oportunidad para que la tecnología nos devuelva el tiempo que el trabajo nos robaba y para que ese tiempo lo dediquemos a lo que realmente importa.

4. Lo que existe: grietas en el sistema.

Existen distintas experiencias que muestran cómo es posible vivir de manera más saludable para el cuerpo y para el planeta.

Las Comunidades de Transición, inspiradas por Rob Hopkins, que se ocupan de preparar a las comunidades para la doble crisis del cambio climático y el agotamiento de los combustibles fósiles, son ejemplo que han servido para demostrar que se puede vivir de forma sostenible.

En el ámbito urbano, hay iniciativas para peatonalizar el centro de las ciudades y utilizar medios de locomoción comunes como las bicicletas. Estas soluciones no sólo reducen la contaminación, sino que fomentan también el ejercicio físico y el contacto con el entorno.

Algunas Cooperativas de Consumo ofrecen a sus clientes alimentos ecológicos, demostrando que existe una demanda consciente y creciente de productos saludables y respetuosos con el medio ambiente.

De todas estas experiencias cabe concluir que otras formas de vivir son posibles. Pero también que existen barreras interpuestas para evitar que ocurran y se extiendan. La lógica capitalista, centrada en maximizar el beneficio, se opone a este tipo de planteamientos, y mientras esa lógica persista y disponga de herramientas para frenar y ocultar formas alternativas de vida, resultará muy difícil escapar de la situación actual.

5. Cómo hacerlo posible: el camino del cuidado.

Todas las ideas apuntadas (etiquetado claro de alimentos y productos, eliminación de sustancias tóxicas, creación de infraestructura para la movilidad activa, reforma del sistema sanitario hacia la prevención, transición energética justa) son dignas de ser tenidas en cuenta. Pero hay una que las sostiene a todas: los consumidores, la ciudadanía, hemos de organizarnos y exigir transparencia.

Si a corto plazo, la importancia de la organización de los consumidores resulta crucial, a largo plazo, las personas habrían de tomar conciencia a través de una educación crítica sobre lo que consumen, sobre su efecto en su salud y su calidad de vida.

Esta transformación no puede ser obra de un solo actor. Los gobiernos tienen la responsabilidad de regular, de estimular las actividades respetuosas con la salud y el medio ambiente, de prohibir las prácticas destructivas. Pero, como sabemos, los gobiernos con frecuencia responden a los intereses de las élites, que actúan según la lógica capitalista.

Ese es el principal obstáculo. Porque si resulta evidente que hemos de superar la lógica del crecimiento perpetuo y hablar de lo que realmente importa (que deberemos consumir menos y favorecer que las cosas duren más), es preciso un cambio del imaginario colectivo, un cambio al que el sistema capitalista se opone.

6. Conclusión: no hay salud en un planeta enfermo.

"El cuidado del cuerpo y el cuidado del planeta son una sola cosa". Esta frase resume una de las lecciones más profundas que podemos extraer de la experiencia humana: no hay salud en un planeta enfermo. No hay futuro en un sistema que destruye las bases de la vida para obtener un beneficio a corto plazo.

Cuidar el cuerpo es cuidar el planeta. Cuidar el planeta es cuidar el cuerpo. No hay separación posible. No hay salud sin ecosistemas sanos. No hay vida digna en un planeta devastado. Y esa comprensión, que debería ser obvia, se ha vuelto una conquista que debemos hacer conscientemente día a día.

Capítulo 8: Reconocer y remunerar el trabajo de cuidados.

1. Un trabajo que no se ve.

Hay trabajos que construyen rascacielos y otros que construyen personas. Hay trabajos que mueven mercancías y otros que mueven la vida. La sociedad ha aprendido a valorar los primeros e ignorar los segundos. Sin embargo, sin los segundos, los primeros no serían posibles.

Sin el cuidado (la crianza, la atención a mayores, el acompañamiento de enfermos y dependientes, la sostenibilidad de los lazos humanos) no habría trabajadores que pudieran producir, ni ciudadanos que pudieran participar, ni sociedad que pudiera reproducirse. El cuidado es el fundamento de todo y, sin embargo, es el trabajo más invisible, el peor pagado, el menos reconocido.

Esta paradoja no es un descuido. Responde a un mecanismo estructural: el capitalismo depende del trabajo de cuidado para sostenerse, pero tiende a despreciarlo e invisibilizarlo porque no se ajusta a su lógica de valoración mercantil. No es una contradicción accidental, es constitutiva del sistema.

El cuidado no es considerado un trabajo. Cuando nos afecta directamente (cuando alguien cuida de nosotros, cuando cuidamos de alguien a quien queremos) aprendemos que no hay nada más importante. Pero si nos alejamos de esa experiencia personal, el cuidado se desvanece. Se vuelve invisible, secundario, algo que no merece una retribución justa.

El cuidado es trabajo de mujeres. El cuidado se ha considerado tradicionalmente como una actividad que se realiza en el seno familiar, una obligación que debían asumir las mujeres por su naturaleza biológica. Esta idea ha tenido consecuencias duraderas: cuando el cuidado ha empezado a profesionalizarse, su valoración ha seguido siendo baja, como si el origen doméstico del cuidado lo contaminara.

No es natural. Es histórico. La asignación del cuidado a las mujeres es una construcción histórica del capitalismo. No es casualidad que el cuidado recaiga sobre las mujeres, es un mecanismo estructural de extracción de valor.

La invisibilidad del cuidado no es casual. Se debe a que, hasta hace poco, carecía de interés para el mercado. Sólo con la aparición de servicios como las residencias para mayores ha empezado a valorarse en términos económicos, pero, por estar vinculado a los cuidados familiares no retribuidos, su consideración mercantil sigue siendo muy baja.

2. Un pilar ignorado.

La precariedad del cuidado tiene raíces profundas. Durante siglos, el cuidado fue un asunto doméstico, una obligación familiar no pagada. Cuando la sociedad empezó a externalizarlo, arrastró consigo esa herencia: el precio del cuidado seguía siendo bajo porque su origen era gratuito.

Las familias, en su mayoría, no tienen recursos para pagar un cuidado de calidad. Contratar a alguien que cuide de un niño o de un anciano es un lujo. Y cuando se contrata, se hace al precio más bajo posible. El círculo se cierra: el cuidado es barato porque siempre lo ha sido y siempre lo será porque nadie puede pagar más.

Pero hay algo más profundo: una estructura de poder que sostiene esta precariedad. La sociedad es machista, y el machismo no es una reliquia del pasado; es una realidad cotidiana visible en los consejos de administración, en la distribución de los puestos de responsabilidad, en la jerarquía de los salarios.

Quienes reciben cuidados (niños, ancianos, enfermos, dependientes) son atendidos por personas agotadas, mal pagadas, sin formación adecuada. La calidad del cuidado se resiente y con ella la calidad de vida de los más vulnerables.

Pero aún hay una consecuencia más profunda: la falta de valoración del cuidado nos pone en evidencia como sociedad. Muestra que somos incapaces de valorar nuestra propia vida y la de quienes dependen de nosotros. Si el cuidado es lo que sostiene la vida y lo despreciamos, ¿qué estamos diciendo de nosotros mismos como sociedad?

El cuidado no es un añadido al capitalismo, sino su condición de posibilidad. Sin él, no hay trabajadores que puedan producir, no hay vida que pueda ser vivida. Y, sin embargo, el sistema que se sostiene sobre él lo niega.

3. El centro que nunca fue.

Imaginar una sociedad donde el cuidado esté en el centro de la organización social es recordar algo que siempre supimos y hemos olvidado: que lo importante son las personas. La vida humana es interdependiente. Nadie se basta a sí mismo.

En esa sociedad recuperaríamos valores del modelo tradicional de familia, aunque eliminando su dimensión opresiva. Porque no se trata de volver al pasado, sino de rescatar lo que el pasado tenía de valioso: la idea de que estamos hechos para cuidar y ser cuidados.

El cuidado está ligado a la dignidad. La dignidad se mantiene gracias al cuidado de los demás cuando no podemos valernos por nosotros mismos. Una sociedad que descuida el cuidado descuida la dignidad de sus miembros.

También está ligado a la sostenibilidad. Una sociedad que no cuida a sus miembros, que precariza el trabajo que sostiene la vida, es una sociedad que no puede durar. La crisis ecológica y la crisis del cuidado son dos caras de la misma moneda: ambas son consecuencia de un modelo que valora la acumulación por encima de la vida.

Cuidar y ser cuidados no se opone a la libertad, es la condición de su ejercicio. Una libertad que no reconoce la interdependencia es una libertad vacía, una libertad de consumo, no una libertad de creación de lazos. La libertad no es hacer lo que se quiera, es elegir el camino para contribuir al bien común. Y el bien común, en su forma más básica, es el cuidado de los otros.

4. Lo que existe.

Aunque el sistema dominante ignora el cuidado, hay rendijas por donde asoman otras posibilidades. Bancos de tiempo, monedas sociales, redes de cuidado comunitario, cooperativas... Son experiencias marginales, pero también laboratorios de un futuro posible.

Esta afirmación no es una especulación. Existen experiencias concretas que demuestran su viabilidad. En España, el PERTE (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica) de Economía Social y Cuidados ha movilizado más de 2.500 millones de euros de fondos europeos, llegando a más de 4.400 entidades en todo el país. Desde el Gobierno se lo definió como una apuesta por un modelo económico que no mide el éxito solo en PIB, "sino en bienestar, cohesión y dignidad". El modelo cooperativo, en particular, ya genera en España 382.382 empleos directos. Al otro lado de los Pirineos, el ejemplo es aún más contundente: en Italia, las cooperativas sociales y sanitarias, con más de 11.000 entidades activas, prestan servicios esenciales a más de 7 millones de personas y emplean a más de 400.000 profesionales. No son iniciativas marginales, son la prueba de que otra forma de organizar los cuidados es posible y está funcionando.

En América Latina, los sistemas de cuidado comunitario (los comedores populares, las redes de cuidado de niños y ancianos) han surgido impulsados por movimientos de mujeres. En Europa, el movimiento de las ciudades de cuidados está emergiendo como

alternativa al modelo de ciudad centrada en la producción y el consumo.

¿Qué podemos aprender? Desde luego, que el cuidado tiene un valor intrínseco que trasciende lo que se remunera y que hay actividades valiosas no porque generen beneficios económicos, sino porque sostienen la vida. Sin embargo, estas experiencias son infravaloradas, infrafinanciadas y dependen del voluntarismo. No son una alternativa al sistema, sino una muestra de lo que el sistema no quiere ver.

Aun así, si la automatización nos liberase de gran parte del trabajo tedioso que hemos de realizar y una renta básica universal garantizara nuestra subsistencia, el cuidado podría convertirse en una de las principales ocupaciones de la vida cotidiana.

5. Cómo hacerlo posible.

Reconocer el cuidado como trabajo central requiere medidas concretas:

- Desvincularlo del género: el cuidado es cosa de todos.
- Darle el lugar que merece en el sistema educativo: el cuidado no es un añadido, es un pilar.
- Retribuirlo adecuadamente: el cuidado no es un gasto, es una inversión.

Esta transformación es responsabilidad de muchos agentes sociales:

- Los Gobiernos han de legislar y predicar con el ejemplo. Reconocer el cuidado como un derecho, no como un favor.
- Las Empresas deben comprender que la automatización va a excluir laboralmente a millones de personas, y que el cuidado, intrínsecamente humano y difícilmente sustituible, es una oportunidad.
- Los Sindicatos han de ampliar su horizonte. El cuidado es trabajo y debe ser defendido como tal.
- La Sociedad Civil ha de abandonar la idea de que el cuidado es un asunto privado y reconocerlo como una responsabilidad colectiva.

Los obstáculos que se oponen a esta transformación no son técnicos ni económicos, son más profundos. Arraigan en una cultura que ha aprendido a medir el valor de las cosas por su precio. A eso se añade otra dificultad: la falta de visión sobre lo que se avecina. La mayoría

de la ciudadanía no comprende la magnitud de los cambios que la automatización y la inteligencia artificial van a traer. No es un problema de inteligencia, es un problema de imaginación.

Y en el trasfondo late una amenaza más inquietante. Si las personas dejan de ser valiosas desde una óptica económica, la lógica del capital puede llevarnos a escenarios que preferiríamos no considerar: reducción de la población, deterioro de las condiciones de vida, abandono de los más vulnerables.

6. Conclusión: el cuidado como sentido de la vida.

El reconocimiento del cuidado como trabajo central es fundamental. No sólo porque es esencial para una vida digna, sino porque los procesos de cambio en la producción nos conducen a la posibilidad de centrarnos en una de las actividades más gratificantes que existen: el cuidado de los demás.

El cuidado no es un resto que queda después de la automatización, es el sentido de la vida cuando la supervivencia ya no es una lucha constante. La transición hacia una sociedad sin trabajo obligatorio no es solo una necesidad técnica o económica, es una oportunidad para redescubrir lo que nos hace humanos. Y lo que nos hace humanos, en última instancia, es la capacidad de cuidar.

Esta idea resuena en el buen vivir andino, en el ubuntu africano, en las corrientes más profundas del pensamiento feminista. No es una idea nueva, es una concepción antigua que el capitalismo ha enterrado bajo toneladas de mercancías y ruido. Recuperarla es quizás el acto más revolucionario que podemos acometer.

El cuidado no es una carga, es una oportunidad. No es una limitación, es una liberación. No es un gasto, es una inversión en el futuro de la humanidad. Poner el cuidado en el centro no es debilidad, es la única forma de construir una sociedad que merezca ser llamada humana.

Programa político resumido.

Este programa es la traducción en forma de medidas concretas de las ocho propuestas que he ido desgranando a lo largo de estas páginas. Las he organizado no por orden de aparición, sino por ámbitos de intervención: la economía, la educación, la democracia, la ecología y los cuidados.

Su propósito es mostrar un posible camino practicable, un itinerario que permitiría a cualquier sociedad y, en particular, a países como el mío, transitar desde la situación actual hacia un mundo donde la vida

humana fuera digna, donde el cuidado se convirtiera en el centro de la organización social y el planeta fuese tratado como el hogar común que es.

Cada área contiene un conjunto de medidas ordenadas según su horizonte temporal más optimista:

- **Corto plazo:** las que podrían iniciarse en el plazo de uno a tres años.
- **Medio plazo:** las que requerirían entre cinco y diez años para consolidarse.
- **Largo plazo:** las que necesitarían una década o dos para transformar la estructura de fondo de la sociedad.

Para cada medida he señalado **qué** se propone hacer, **quién** debería impulsarla, **cuándo** podría ponerse en marcha y **qué obstáculos** previsibles dificultarían su implementación. Al final, una tabla resume el nivel de responsabilidad principal de cada medida (internacional, nacional o autonómico), porque la transición no puede ser obra de una sola administración.

Soy consciente del rechazo que estas propuestas provocarían entre muchos agentes económicos y sociales si las conociesen. Explicarlas, proponerlas y, más aún, convencer de su urgencia sería una tarea más que ardua, aunque resulte obvio que es mucho mejor tomar la iniciativa ahora que esperar a que el sistema demuestre su total incapacidad para hacer frente a los gravísimos retos que nos acechan: el cambio climático, la desigualdad extrema, los efectos de la automatización y la inteligencia artificial en nuestro entorno social.

Por supuesto, sólo he tratado de realizar un ejercicio de imaginación política abierto a la discusión, a la adaptación territorial y a la mejora continua. Con él solo pretendo invitar a pensar, a discutir e imaginar otra forma de vivir, con la pretensión de que actuemos en consecuencia.

1. Economía para la vida.

El objetivo es claro: desvincular la subsistencia de la obligación de trabajar, garantizar el acceso universal a los bienes esenciales y medir el progreso por el bienestar real de las personas, no por el PIB.

Medida 1.1: Renta Básica Universal (RBU), experimental y progresiva.

Qué: Implantar una RBU en régimen de prueba en territorios piloto

(ciudades, comarcas o comunidades autónomas), con evaluación rigurosa de sus efectos. A partir de los resultados, extenderla progresivamente hasta convertirla en un derecho universal, incondicional y suficiente para cubrir las necesidades básicas.

Quién: Gobiernos nacionales o autonómicos, en colaboración con ayuntamientos; universidades y centros de investigación para el diseño y la evaluación; organizaciones sindicales y sociales para el seguimiento.

Cuándo:

- Corto plazo: diseño y puesta en marcha de los pilotos (primer año).
- Medio plazo: evaluación y extensión a más territorios (cinco años).
- Largo plazo: universalización plena (diez-quince años), con la reforma fiscal necesaria.

Obstáculos previsibles:

- Las élites económicas y mediáticas la presentarán como un desincentivo al trabajo o como un gasto insostenible.
- La transición fiscal es compleja: hay que eliminar subsidios ineficientes, armonizar impuestos y luchar contra los paraísos fiscales.
- La desconfianza ciudadana, alimentada por la propaganda, puede hacer que se perciba como una concesión y no como un derecho.

Medida 1.2: Desmercantilización progresiva de los bienes esenciales.

Qué: Declarar por ley que la salud, la educación, la vivienda, la alimentación, el agua, la energía y los cuidados no pueden ser mercancías sujetas a la lógica del beneficio. Recuperar la gestión pública de estos servicios allí donde han sido privatizados, y promover modelos de gestión comunitaria y cooperativa en sectores como la vivienda o la energía.

Quién: Gobiernos nacionales y autonómicos, con el impulso de movimientos sociales, sindicatos y plataformas de defensa de los servicios públicos; ayuntamientos para la gestión de servicios locales (agua, vivienda social, energía comunitaria).

Cuándo:

- Corto plazo: iniciativas legislativas para declarar estos bienes como derechos fundamentales y frenar nuevas privatizaciones.
- Medio plazo: remunicipalización de servicios donde ya se ha mostrado su viabilidad (agua en París o Barcelona, por ejemplo).
- Largo plazo: consolidación de un modelo mixto público-comunitario donde el mercado quede limitado a actividades no esenciales.

Obstáculos previsibles:

- Fuerte presión del sector privado, que movilizará campañas mediáticas y acciones legales.
- Inercia burocrática y falta de personal público cualificado.
- Posible resistencia de las administraciones locales si no cuentan con el apoyo financiero de los gobiernos centrales.

Medida 1.3: Reducción de la jornada laboral.

Qué: Establecer, mediante acuerdo social y legislación, una jornada máxima de 32 horas semanales (o su equivalente anual) sin pérdida de salario. El objetivo es repartir el trabajo disponible y liberar tiempo para el cuidado, la formación, la participación ciudadana y el ocio creativo. La reducción debe ser progresiva: comenzar con experiencias piloto y extenderla gradualmente.

Quién: Gobiernos (legislación laboral y políticas de incentivos), sindicatos y patronales (negociación colectiva), empresas (reorganización de procesos productivos).

Cuándo:

- Corto plazo: experiencias piloto en sectores públicos y en empresas con alta productividad.
- Medio plazo: extensión a la mayoría de los sectores, con mecanismos de compensación para pymes.
- Largo plazo: consolidación de la jornada reducida como estándar, acompañada de la renta básica universal.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia empresarial, especialmente donde la automatización no ha avanzado lo suficiente.
- Miedo sindical a que la reducción de jornada se traduzca en precarización (contratos parciales, pérdida de derechos).
- Dificultades de adaptación en sectores con alta estacionalidad o turnos continuos (sanidad, transporte, hostelería).

Medida 1.4: Nuevos indicadores de éxito (más allá del PIB).

Qué: Sustituir el Producto Interior Bruto (PIB) como principal indicador de progreso por un conjunto de métricas que reflejen el bienestar real de las personas y la salud de los ecosistemas: esperanza de vida saludable, nivel educativo, cohesión social, acceso a la vivienda, calidad del empleo, huella ecológica, biodiversidad y satisfacción personal.

Quién: Gobiernos nacionales y autonómicos (reforma de los institutos de estadística); organismos internacionales (Eurostat, ONU, OCDE) para la armonización de indicadores; universidades y centros de investigación para el desarrollo metodológico.

Cuándo:

- Corto plazo: impulso de estudios y propuestas técnicas.
- Medio plazo: incorporación de los nuevos indicadores en los informes oficiales, junto al PIB.
- Largo plazo: sustitución efectiva del PIB como referente principal en la toma de decisiones políticas y económicas.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia de los poderes económicos y financieros, que prefieren un indicador que no mida el bienestar ni la sostenibilidad.
- Inercia de las administraciones y organismos internacionales.
- Dificultad técnica para consensuar una métrica que sea a la vez rigurosa, comprensible y aplicable en contextos diversos.

2. Educación y cultura para la ciudadanía crítica.

El objetivo es transformar el sistema educativo y la cultura dominante para formar personas autónomas, solidarias y capaces de pensar críticamente; personas que valoren la cooperación, el cuidado y la

responsabilidad compartida por encima de la competencia y el consumo.

Medida 2.1: Reforma curricular para una educación crítica.

Qué: Rediseñar el currículo escolar para que el pensamiento crítico, la cooperación, el cuidado y la sostenibilidad no sean asignaturas marginales, sino ejes transversales de todo el proceso educativo. Sustituir la educación bancaria (memorización y repetición) por una educación basada en proyectos, investigación, colaboración y conexión con la vida real. Enseñar a preguntar, no sólo a responder; a dudar, no sólo a creer; a colaborar, no sólo a competir.

Quién: Gobiernos (ministerios de educación), comunidades autónomas, equipos docentes (con su implicación activa en el diseño y la implementación), universidades (formación inicial y permanente del profesorado) y familias (como parte de la comunidad educativa).

Cuándo:

- Corto plazo: diseño participativo del nuevo currículo y formación del profesorado.
- Medio plazo: implementación gradual en todas las etapas educativas.
- Largo plazo: consolidación del modelo y evaluación de resultados.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia del profesorado no formado en pedagogías críticas o que se siente inseguro ante el cambio.
- Presión del mercado laboral y de las familias para que la educación siga siendo "útil" en el sentido mercantil (formación para el empleo, no para la vida).
- Intereses editoriales que publican libros de texto alineados con el modelo bancario y que presionan para mantener el statu quo.

Medida 2.2: Financiación y equidad en el sistema educativo.

Qué: Garantizar que la educación pública sea el eje del sistema, con una financiación suficiente que permita reducir las ratios, aumentar el personal de apoyo (orientadores, psicopedagogos, especialistas en atención a la diversidad) y ofrecer una formación inclusiva y de calidad al alumnado. Eliminar progresivamente la educación concertada como

vía de segregación, garantizando que el dinero público sólo vaya a centros que cumplan con los criterios de equidad, transparencia y no discriminación propios de la educación pública.

Quién: Gobiernos (legislación y financiación), comunidades autónomas (gestión de los centros), sindicatos y asociaciones de padres (como agentes de control y participación), y la sociedad civil (como fuerza de presión para mantener la educación como derecho y no como mercancía).

Cuándo:

- Corto plazo: auditoría de la financiación de los centros concertados y eliminación de privilegios fiscales.
- Medio plazo: reducción de conciertos y aumento de la inversión en la escuela pública.
- Largo plazo: consolidación de un sistema educativo público, laico y de calidad como norma.

Obstáculos previsibles:

- Fuerte presión de los grupos empresariales y religiosos que controlan la educación concertada.
- Falta de recursos públicos para absorber a los alumnos de los centros concertados si se eliminan de forma rápida.
- Resistencia de las familias que han sido seducidas por el discurso de la "libertad de elección" y que ven en la concertada una educación de mayor calidad.

Medida 2.3: Formación permanente y cultura crítica.

Qué: Extender la educación crítica más allá de la escuela, convirtiéndola en un derecho a lo largo de toda la vida. Crear espacios de formación para adultos (universidades populares, centros cívicos, plataformas digitales abiertas) que ofrezcan herramientas para el pensamiento crítico, la participación ciudadana y la comprensión de los problemas globales. Promover campañas culturales y mediáticas que ayuden a desmontar los discursos dominantes del consumo, la competencia y el individualismo, y que visibilicen experiencias alternativas de cooperación y vida sostenible.

Quién: Gobiernos (programas de educación de adultos y de promoción cultural), ayuntamientos (espacios de formación y participación), medios de comunicación públicos (con una programación educativa y crítica), universidades (programas de

extensión universitaria) y movimientos sociales (como generadores de contenido y espacios de aprendizaje).

Cuándo:

- Corto plazo: diseño de programas piloto en municipios y barrios.
- Medio plazo: extensión de la oferta de formación para adultos en todo el territorio.
- Largo plazo: consolidación de una cultura de aprendizaje permanente como parte del derecho a la educación.

Obstáculos previsibles:

- Falta de recursos y de voluntad política para invertir en educación de adultos, considerada secundaria frente a la educación reglada.
- Dominio del espacio mediático por parte de intereses comerciales que no tienen ningún interés en promover una cultura crítica.
- Desmovilización social, fruto de décadas de propaganda que ha desactivado la capacidad de imaginar alternativas.

3. Democracia participativa y organizaciones horizontales.

El objetivo es transformar las organizaciones (empresas, instituciones, administraciones) en espacios de participación real, transparencia y horizontalidad, y construir mecanismos de gobernanza global democrática que permitan abordar los problemas que no respetan fronteras.

Medida 3.1: Participación de los trabajadores en las empresas.

Qué: Establecer por ley que los trabajadores tengan representación en los consejos de administración de las empresas, con voz y voto en las decisiones estratégicas: inversiones, distribución de beneficios, reestructuraciones, políticas de personal. Ampliar los derechos de información, consulta y codecisión más allá de las condiciones laborales.

Quién: Gobiernos (mediante legislación laboral y de sociedades), sindicatos (como representantes de los trabajadores y promotores de estos derechos) y empresas (que deberán adaptar sus estructuras de gobierno).

Cuándo:

- Corto plazo: impulso de una ley marco que establezca derechos de participación mínimos.
- Medio plazo: consolidación de los consejos de administración con representación de los trabajadores en empresas de más de 100 empleados.
- Largo plazo: extensión adaptada a empresas de menor tamaño.

Obstáculos previsibles:

- Fuerte resistencia patronal, que verá en esta medida una injerencia en su poder de dirección y en la propiedad.
- Posible falta de formación de los representantes de los trabajadores para participar en decisiones estratégicas complejas.
- Riesgo de que la participación sea formal y no real, si no se establecen mecanismos de control y transparencia.

Medida 3.2: Fomento de cooperativas y empresas autogestionadas.

Qué: Establecer un marco legal y fiscal que favorezca la creación y el crecimiento de cooperativas y empresas autogestionadas, reconociendo su función social y su contribución a la democracia económica. Ofrecer líneas de financiación preferente, asesoramiento técnico y formación para la gestión democrática. Promover que las administraciones públicas contraten preferentemente con cooperativas y con empresas que cumplan criterios de democracia interna y transparencia.

Quién: Gobiernos (mediante legislación y políticas de fomento), ayuntamientos (compras públicas y apoyo a iniciativas locales), cooperativas de segundo grado (para ofrecer servicios financieros y de asesoramiento) y sindicatos (para promover la conversión de empresas en crisis en cooperativas).

Cuándo:

- Corto plazo: reforma de la legislación fiscal y de contratación pública.
- Medio plazo: consolidación de un ecosistema cooperativo con suficiente masa crítica.

- Largo plazo: que el modelo cooperativo sea una opción preferente y no una alternativa marginal.

Obstáculos previsibles:

- Dificultad para acceder a financiación, debido a la desconfianza de la banca tradicional hacia modelos sin accionistas mayoritarios.
- Falta de cultura cooperativa y de formación en gestión democrática entre los trabajadores.
- Competencia desleal de empresas capitalistas que pueden ofrecer precios más bajos al externalizar costes sociales y ambientales.

Medida 3.3: Democratización de las instituciones públicas.

Qué: Introducir mecanismos de participación ciudadana en el diseño, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas: presupuestos participativos, consejos ciudadanos, consultas vinculantes, asambleas vecinales y procedimientos de iniciativa legislativa popular. Garantizar la transparencia radical de la información pública (gastos, contrataciones, decisiones, currículums de los cargos) para que la ciudadanía pueda controlar efectivamente a sus representantes.

Quién: Gobiernos (nacionales, autonómicos y locales) que deben ceder poder y abrir los procesos de decisión a la sociedad civil; y los medios de comunicación públicos para dar visibilidad a estos procesos.

Cuándo:

- Corto plazo: impulso de presupuestos participativos en municipios y de consejos ciudadanos en las administraciones.
- Medio plazo: extensión de los mecanismos participativos a todos los niveles de gobierno.
- Largo plazo: reforma constitucional para garantizar la participación ciudadana como un pilar del sistema político.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia de la clase política, que verá en la participación una pérdida de poder y de control.
- Posible captura de los procesos participativos por grupos de interés organizados, si no se garantiza una representación

equilibrada.

- Falta de tiempo y de cultura participativa en una ciudadanía desmovilizada por décadas de propaganda y desencanto.

Medida 3.4: Gobernanza global democrática.

Qué: Promover la reforma de los organismos internacionales (ONU, FMI, Banco Mundial, OMC) para hacerlos más democráticos, transparentes y vinculantes, y para que sus decisiones no estén al servicio de los intereses de los países más poderosos. Impulsar la creación de una Asamblea Global de los Bienes Comunes con capacidad para tomar decisiones vinculantes sobre el clima, los océanos, la biodiversidad, el espectro radioeléctrico y otros recursos compartidos. Fomentar redes de ciudades, regiones y movimientos sociales que cooperen a escala global al margen de los estados y que presionen para un cambio institucional.

Quién: Gobiernos nacionales (que deben apoyar las reformas en los organismos internacionales); movimientos sociales y ONGs (que deben visibilizar la necesidad de una gobernanza global democrática); ciudades y regiones (que pueden establecer redes de cooperación directa); y organismos internacionales (que deben reformarse desde dentro o ser sustituidos por nuevas instituciones).

Cuándo:

- Corto plazo: impulso de redes de ciudades y regiones por el clima y la justicia global.
- Medio plazo: propuestas concretas de reforma de la ONU y de otros organismos.
- Largo plazo: creación de nuevos mecanismos de gobernanza global, como la Asamblea Global de los Bienes Comunes.

Obstáculos previsibles:

- Intereses de las grandes potencias (las que tienen derecho de veto en la ONU) que se opondrán a cualquier pérdida de soberanía.
- Falta de apoyo popular a las instituciones internacionales, percibidas como lejanas y burocráticas.
- Complejidad técnica y política para diseñar instituciones globales que sean a la vez democráticas y eficaces.

4. Cuidado del cuerpo y del planeta.

El objetivo es integrar la salud humana y la salud de los ecosistemas en una misma lógica de cuidado, y transitar hacia una economía regenerativa, que restaure los ecosistemas, y distributiva, que garantice el acceso equitativo a los recursos, en lugar de extractiva y acumulativa.

Medida 4.1: Transparencia y regulación de productos y publicidad.

Qué: Establecer un etiquetado claro, veraz y obligatorio para todos los alimentos y productos de consumo, que informe no solo de su composición y origen, sino también de su huella ecológica, de las condiciones de producción y de los efectos sobre la salud. Prohibir la publicidad engañosa y la que promueva hábitos insalubres o insostenibles, especialmente la dirigida a niños y adolescentes. Regular la publicidad de alimentos ultraprocesados, de combustibles fósiles y de productos que dañan la salud o el medio ambiente, de modo que el mensaje comercial no pueda ocultar sus efectos perniciosos.

Quién: Gobiernos (mediante leyes de protección al consumidor y de regulación de la publicidad), agencias de control alimentario y medioambiental (para la verificación del etiquetado) y organizaciones de consumidores (para la vigilancia y denuncia de incumplimientos).

Cuándo:

- Corto plazo: impulso de una ley de etiquetado y de una ley de publicidad responsable.
- Medio plazo: extensión de la regulación a todos los productos y canales de comunicación.
- Largo plazo: consolidación de una cultura de transparencia y consumo consciente.

Obstáculos previsibles:

- Fuerte oposición de las industrias agroalimentaria, farmacéutica y publicitaria, que verán en esta regulación una amenaza a sus márgenes de beneficio.
- Dificultad para armonizar la regulación a nivel europeo e internacional, lo que permitiría a las empresas burlar las normas nacionales.
- Posible resistencia de los consumidores, que pueden percibir la regulación como una limitación de su libertad de elección.

Medida 4.2: Reforma del sistema sanitario hacia la prevención.

Qué: Reorientar el sistema sanitario desde un modelo exclusivamente curativo, centrado en la enfermedad y en la atención hospitalaria, hacia un modelo preventivo y comunitario centrado en la salud y en el cuidado del entorno. Invertir en atención primaria, en salud pública, en educación para la salud, en programas de prevención de enfermedades crónicas y en la promoción de hábitos saludables (alimentación, ejercicio, descanso, manejo del estrés). Vincular la salud humana con la salud de los ecosistemas, de modo que las políticas sanitarias tengan en cuenta la calidad del aire, del agua, del suelo y de la alimentación.

Quién: Gobiernos (ministerios de sanidad y de medio ambiente, en colaboración), comunidades autónomas (gestión de la atención primaria y de los programas de prevención), profesionales sanitarios (formación y cambio de cultura profesional) y ciudadanía (educación en salud y participación en los programas preventivos).

Cuándo:

- Corto plazo: incremento del presupuesto en atención primaria y en salud pública.
- Medio plazo: desarrollo de programas de prevención y de promoción de la salud en todos los niveles.
- Largo plazo: consolidación de un modelo sanitario integrado y preventivo.

Obstáculos previsibles:

- Intereses de la industria farmacéutica y hospitalaria, que se benefician del modelo curativo y de la cronicidad.
- Inercia de los profesionales sanitarios, formados en un modelo curativo y hospitalocéntrico.
- Falta de coordinación entre los ministerios de sanidad, medio ambiente, agricultura y educación.

Medida 4.3: Transición energética justa y participativa.

Qué: Acelerar la transición hacia un modelo energético basado en fuentes renovables (solar, eólica, geotérmica, hidráulica) y en la eficiencia energética, con el objetivo de reducir drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero y la dependencia de los combustibles fósiles. Esta transición debe ser justa: garantizar que las comunidades más vulnerables no paguen el coste de la reconversión

y que los beneficios del nuevo modelo energético se distribuyan equitativamente. Fomentar las comunidades energéticas (cooperativas de producción y distribución de energía) como modelo de gestión democrática y descentralizada.

Quién: Gobiernos (nacionales y autonómicos, mediante inversión pública y regulación), ayuntamientos (mediante la promoción de comunidades energéticas y la rehabilitación de edificios), empresas (mediante la reconversión de sus procesos productivos) y ciudadanía (mediante la participación en comunidades energéticas y la reducción del consumo).

Cuándo:

- Corto plazo: inversión pública en renovables y en eficiencia energética, y regulación favorable a las comunidades energéticas.
- Medio plazo: reducción significativa de la dependencia de los combustibles fósiles y extensión de las comunidades energéticas.
- Largo plazo: descarbonización completa del sistema energético y consolidación del modelo comunitario.

Obstáculos previsibles:

- Presión de las grandes compañías energéticas, que quieren mantener su control sobre la producción y distribución, y que intentarán retrasar la transición.
- Costes de inversión iniciales, que requieren una fuerte apuesta pública y mecanismos de financiación innovadores.
- Resistencias sociales en territorios donde la transición suponga la pérdida de empleos en el sector de la minería, el carbón o el petróleo.

Medida 4.4: Agroecología y soberanía alimentaria.

Qué: Promover un modelo agroalimentario, basado en la agroecología, que respete los ciclos naturales, que elimine el uso de pesticidas y fertilizantes químicos, y que garantice una alimentación saludable y accesible. Fomentar la producción y el consumo locales, la reducción de las cadenas de transporte y la recuperación de variedades autóctonas. Apoyar a los pequeños agricultores y a las cooperativas agroecológicas, y desincentivar los monocultivos intensivos y las macrogranjas. Establecer mecanismos de compra pública de alimentos saludables y sostenibles para escuelas,

hospitales, residencias, etc.

Quién: Gobiernos (mediante políticas agrarias y de compra pública), comunidades autónomas y ayuntamientos (mediante el apoyo a proyectos agroecológicos locales), agricultores y cooperativas (como actores centrales de la transformación) y consumidores (mediante la organización de redes de consumo responsable y la exigencia de transparencia).

Cuándo:

- Corto plazo: reforma de la Política Agraria Común de la UE y de las políticas estatales para favorecer la agroecología.
- Medio plazo: extensión de la agroecología y reducción de la dependencia de los agroquímicos.
- Largo plazo: consolidación de un sistema agroalimentario sostenible, justo y saludable.

Obstáculos previsibles:

- Fuerte influencia de la gran industria agroalimentaria y de los lobbies químicos y de los transgénicos.
- Dependencia de las importaciones de alimentos baratos en países como España, lo que dificulta la apuesta por la producción local.
- Resistencia de los agricultores a cambiar de modelo, por falta de formación y de apoyo económico durante la transición.

5. Reconocimiento y socialización del cuidado.

El objetivo es poner el cuidado en el centro de la vida social, reconociéndolo como trabajo fundamental para la reproducción de la vida y de la sociedad, remunerándolo dignamente y socializándolo para que no recaiga desproporcionadamente sobre las mujeres ni sobre los más pobres.

Medida 5.1: Remuneración y reconocimiento del trabajo de cuidado.

Qué: Reconocer el cuidado como un trabajo, no como una extensión de las obligaciones naturales de las mujeres. Establecer una remuneración digna para los cuidadores y cuidadoras profesionales (en residencias, atención domiciliaria, guarderías, hospitales) que equipare su salario al de otros trabajos de similar cualificación, pero mejor valorados socialmente. Crear mecanismos para compensar

económicamente el trabajo de cuidado no remunerado realizado en el seno de las familias (a través de la RBU, de deducciones fiscales o de sistemas de reconocimiento simbólico y material).

Quién: Gobiernos (mediante la regulación de los salarios en el sector de cuidados y la creación de mecanismos de compensación), sindicatos (para negociar las condiciones laborales de las cuidadoras profesionales), empresas y entidades del tercer sector (como empleadores que deben cumplir con estándares dignos), y la sociedad civil (para visibilizar el cuidado como trabajo central).

Cuándo:

- Corto plazo: revisión salarial en el sector de cuidados y creación de un sistema de reconocimiento del cuidado doméstico.
- Medio plazo: equiparación salarial con otros sectores y generalización de las compensaciones.
- Largo plazo: consolidación del reconocimiento cultural y material del cuidado como trabajo central.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia de los empleadores del sector de cuidados, que quieren mantener los bajos salarios.
- Falta de recursos públicos para asumir el coste de la compensación del cuidado doméstico.
- Persistencia de una cultura machista que sigue considerando el cuidado como una tarea femenina y no como un trabajo que merece remuneración.

Medida 5.2: Socialización de los servicios de cuidado.

Qué: Ampliar y garantizar la red de servicios públicos de cuidado: guarderías de 0 a 3 años, escuelas infantiles de tiempo completo, centros de día para mayores, atención domiciliaria universal, residencias públicas de calidad y servicios de respiro para cuidadores familiares. Garantizar que estos servicios sean gratuitos o asequibles para todas las familias, independientemente de su nivel de renta, y que sean gestionados con criterios de calidad y de participación de las personas usuarias. Promover que el cuidado sea una responsabilidad compartida entre el Estado, las familias y la comunidad, y no una carga que recae unilateralmente sobre las mujeres.

Quién: Gobiernos (nacionales y autonómicos, mediante inversión en

servicios de cuidado y regulación de su calidad), ayuntamientos (gestión de servicios locales y proximidad), entidades del tercer sector (como prestadoras de servicios comunitarios) y familias (como usuarias y como agentes de control de la calidad).

Cuándo:

- Corto plazo: incremento de la inversión en servicios de cuidado y extensión de la oferta.
- Medio plazo: universalización de los servicios de cuidado básicos.
- Largo plazo: consolidación de un sistema integral de cuidados como un derecho más del Estado del bienestar.

Obstáculos previsibles:

- Coste económico de la ampliación de los servicios de cuidado, que requiere una apuesta fiscal decidida.
- Dificultad para encontrar personal cualificado en el sector, debido a los bajos salarios y a la falta de reconocimiento.
- Resistencia cultural a que el cuidado salga del ámbito doméstico y se socialice, especialmente en entornos donde la familia sigue siendo el único ámbito de atención.

Medida 5.3: Redistribución del tiempo de cuidado.

Qué: Establecer permisos de cuidado iguales e intransferibles para ambos progenitores (o para todos los cuidadores principales) desde el nacimiento o la adopción de un hijo, con el objetivo de que el cuidado sea una responsabilidad compartida y de que no recaiga desproporcionadamente sobre las mujeres. Promover la reducción de la jornada laboral (Medida 1.3) para que las personas tengan tiempo para cuidar, tanto de los que dependen de ellas como de sí mismas. Fomentar los bancos de tiempo y las redes de cuidado comunitario como formas de cooperación vecinal y de redistribución del cuidado.

Quién: Gobiernos (mediante legislación laboral y de seguridad social), empresas (adaptando sus políticas de recursos humanos), sindicatos (negociando las condiciones de cuidado en los convenios colectivos) y la sociedad civil (promoviendo redes de cuidado comunitario y bancos de tiempo).

Cuándo:

- Corto plazo: ampliación de los permisos de paternidad/

maternidad y de los permisos de cuidado de familiares dependientes.

- Medio plazo: consolidación de un sistema de permisos iguales e intransferibles, y extensión de los bancos de tiempo.
- Largo plazo: eliminación de la brecha de género en el cuidado y consolidación del cuidado como responsabilidad social compartida.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia empresarial a conceder permisos y a adaptar las jornadas, por el coste y la dificultad de reorganización.
- Poco uso de los permisos por parte de los hombres, debido a la cultura machista y a la presión social.
- Dificultad para conciliar permisos y reducción de jornada en sectores con baja productividad o con alta temporalidad.

Medida 5.4: Educación en cuidado y cooperación desde la infancia.

Qué: Incorporar en el currículo escolar (Medida 2.1) la educación en cuidado, en cooperación y en inteligencia emocional como ejes transversales de todas las etapas educativas. Enseñar a los niños y niñas a cuidar de sí mismos, de los demás y del entorno, a través de prácticas concretas (jardinería, cocina compartida, cuidado de animales, trabajo en equipo, gestión de conflictos). Promover que la escuela no sólo forme mentes, sino también corazones y manos, y que el cuidado sea una práctica cotidiana, no una asignatura teórica.

Quién: Gobiernos (mediante la reforma curricular), equipos docentes (mediante la formación y la práctica), familias (mediante la educación en casa y la participación en la escuela) y la sociedad civil (mediante actividades extraescolares y de tiempo libre que fomenten el cuidado y la cooperación).

Cuándo:

- Corto plazo: incorporación de objetivos educativos de cuidado y cooperación en el currículo.
- Medio plazo: desarrollo de proyectos y prácticas concretas en todas las etapas.
- Largo plazo: consolidación de una cultura escolar basada en

el cuidado y la cooperación.

Obstáculos previsibles:

- Resistencia del sistema educativo a cambiar sus prioridades, centrado en los contenidos académicos y en la medición de resultados.
- Falta de formación del profesorado en pedagogías del cuidado y de la cooperación.
- Posible rechazo de las familias, que pueden ver en estas prácticas una "pérdida de tiempo" en comparación con el estudio de las materias tradicionales.

Tabla de medidas y niveles de responsabilidad principal.

El programa político imaginado que cierra este texto se ha estructurado en cinco áreas de transformación que, aunque interconectadas, responden a distintos planos de la vida social: económica, educativa, democrática, ecológica y de cuidados. Cada medida concreta se ha diseñado pensando en el nivel administrativo que debe liderar su puesta en marcha, aunque ello no significa que los demás niveles queden excluidos. Al contrario, la mayoría de las medidas requieren **corresponsabilidad y cooperación entre administraciones** (internacional, nacional y autonómica), porque los retos que abordan, desde la renta básica hasta la transición energética, no encajan en compartimentos estancos.

En la tabla que sigue, se indica con una letra (**I**, **N** o **A**) la administración que tiene la **responsabilidad principal** de impulsar la medida, aunque en muchos casos se necesitará la colaboración de otros niveles. Así, **I** señala que la iniciativa requiere acuerdos o marcos internacionales (por ejemplo, reforma de organismos globales, armonización de indicadores o regulación transfronteriza); **N** indica que compete fundamentalmente al Estado central (leyes estatales, fiscalidad, seguridad social, políticas laborales); y **A** indica que las comunidades autónomas (o entidades regionales equivalentes) tienen un papel ejecutivo o de gestión primordial (sanidad, educación, servicios sociales, ordenación del territorio).

La tabla que sigue es, por tanto, una herramienta para visualizar quién debe hacer qué y en qué plazos para que la transición sea posible.

Responsabilidades	Medidas
1. Economía para la vida	
N (con A)	1.1 Renta Básica Universal (RBU) experimental y progresiva
N / A	1.2 Desmercantilización progresiva de los bienes esenciales

1.3 Reducción de la jornada laboral (N)
1.4 Nuevos indicadores de éxito (más allá del PIB) (N / I)

2. Educación y cultura para la ciudadanía crítica

2.1 Reforma curricular para una educación crítica (N / A)
2.2 Financiación y equidad en el sistema educativo (N / A)
2.3 Formación permanente y cultura crítica (N / A)

3. Democracia participativa y organizaciones horizontales

3.1 Participación de los trabajadores en las empresas (N)
3.2 Fomento de cooperativas y empresas autogestionadas (N / A)
3.3 Democratización de las instituciones públicas (N / A)
3.4 Gobernanza global democrática (con N) (I)

4. Cuidado del cuerpo y del planeta

4.1 Transparencia y regulación de productos y publicidad (N / I)
4.2 Reforma del sistema sanitario hacia la prevención (N / A)
4.3 Transición energética justa y participativa (N / A)
4.4 Agroecología y soberanía alimentaria (N / A / I)

5. Reconocimiento y socialización del cuidado

5.1 Remuneración y reconocimiento del trabajo de cuidado (N / A)
5.2 Socialización de los servicios de cuidado (N / A)
5.3 Redistribución del tiempo de cuidado (N / A)
5.4 Educación en cuidado y cooperación desde la infancia (N / A)

La mayoría de las medidas requieren un liderazgo estatal (N) porque afectan a legislación básica, fiscalidad o políticas laborales, pero su ejecución eficaz necesita la implicación autonómica (A) en la gestión de servicios y la cooperación internacional (I) cuando los problemas y soluciones trascienden fronteras.

Conclusión del programa político.

Este programa es una propuesta de transición. Un ejemplo del camino que podría seguirse adaptándolo a las circunstancias de cada territorio, que podría ser discutido y enriquecido por la ciudadanía, y que quizás fuera viable si se construyese colectivamente.

Las cinco áreas de transformación están interconectadas. Ninguna medida es eficaz sin las otras; ninguna puede implementarse aisladamente sin correr el riesgo de ser neutralizada por el sistema.

La transición hacia una sociedad que ponga la vida en el centro será difícil. Los obstáculos son reales y las resistencias serán formidables.

Aun así, desde mi punto de vista, las medidas que se proponen son, en su mayor parte, técnicamente viables y económicamente asumibles si se redistribuyen los recursos existentes y se eliminan los privilegios de las élites (al final del Volumen III me he atrevido a incluir un Anexo que analiza su viabilidad financiera). En mi modesta opinión, de lo que adolecen no es de viabilidad técnica, sino de voluntad política. Y la

voluntad política, como la cooperación, no se decreta, se construye desde abajo, con educación, con organización y con el ejemplo de quienes se atreven a ensayar otras posibilidades.

Del programa al contrato social: la última parte.

Este programa político no es un punto de llegada, sino un ejemplo del itinerario en el que se podría avanzar: desde una sociedad basada en la lógica del capital (la acumulación, la competencia y el beneficio como fines en sí mismos) hacia una sociedad basada en la **economía de la vida digna**: aquella que pone en el centro la vida de las personas, el cuidado de los vínculos sociales y la sostenibilidad del planeta que habitamos.

La transición, si se inicia, no será rápida ni fácil. Requerirá décadas de esfuerzo colectivo, de ensayo y error, de lucha política y de transformación cultural. Este programa sólo pretende ser un ejemplo del camino a recorrer: desde la renta básica universal hasta la democratización de las organizaciones, desde la educación crítica hasta la cooperación global, un camino en el que cada paso parece posible y todos juntos necesarios.

No obstante, las medidas concretas que propongo, por ambiciosas que sean, no bastarán si no se acompañan de un nuevo **contrato social** que establezca los principios y derechos que deben regir la nueva sociedad. Y eso es precisamente lo que he intentado esbozar en el tercer volumen.

Allí propongo algo parecido a una constitución esquemática para los territorios que decidan emprender este camino. Un marco de principios abierto a la discusión y a la adaptación. Ideas para las comunidades, regiones y países que deseen poner la vida como objetivo primigenio de sus instituciones.

Ese tercer volumen abordará preguntas como: ¿qué derechos fundamentales deben garantizarse en una sociedad postcapitalista? ¿cómo se organiza el poder político y económico para que sirva a las personas y no al revés? ¿qué mecanismos de participación ciudadana y de control democrático deben establecerse? ¿cómo se garantiza la justicia intergeneracional y la sostenibilidad ecológica a largo plazo?

Son preguntas que este programa ha dejado abiertas y que merecen ser respondidas de forma similar a como hemos abordado las anteriores.

VOLUMEN III. CONTRATO SOCIAL

Prólogo del volumen III.

Después de las lecciones sobre el trabajo, el amor y la amistad, el cuerpo, las organizaciones, la sociedad y el cosmos (Volumen I), hemos identificado las fuentes de nuestra angustia y esbozado ocho propuestas para construir un futuro digno (Volumen II). Sin embargo, estas lecciones y propuestas no bastan si no se inscriben en un marco de principios y derechos que ordenen nuestra convivencia. Ese es precisamente el propósito de este tercer y último volumen: esbozar un nuevo contrato social que sitúe la vida digna, la buena vida, en el centro. Con él lanzo una invitación a repensar los fundamentos de nuestra convivencia, porque el contrato heredado, basado en la propiedad privada, el crecimiento ilimitado y el individualismo, ha entrado en una crisis terminal que está destruyendo el orden social y la vida de la mayoría.

Con esa finalidad, este contrato parte del reconocimiento de que somos animales interdependientes y de que nuestra libertad se ejercita mejor en cooperación con los demás y en armonía con el planeta. No se limita a garantizar la libertad de no ser molestado, sino que asegura el derecho a una vida digna, a la participación, al cuidado y a un futuro habitable.

Lo que sigue, repito, sólo es un texto para el debate, un ensayo que invita a pensar y a actuar. Y éstas son las partes y principios de que consta:

Parte I: Fundamentos y principios generales.

- Principio I.1. La vida digna como fin último.
- Principio I.2. La interdependencia y la cooperación como base de la convivencia.
- Principio I.3. La sostenibilidad ecológica como límite y condición.
- Principio I.4. La democracia participativa como método de decisión.
- Principio I.5. Laicidad, igualdad y no discriminación.

Parte II: Derechos fundamentales y garantías.

- Principio II.1. Derechos civiles y políticos.
- Principio II.2. Derechos económicos y sociales.
- Principio II.3. Derecho a la renta básica universal y a la

reducción de la jornada laboral.

- Principio II.4. Derecho al cuidado y a ser cuidado.
- Principio II.5. Derechos culturales y a la participación.
- Principio II.6. Derechos ecológicos y de las generaciones futuras.
- Principio II.7. Garantías y mecanismos de exigibilidad.

Parte III: Organización del poder y democracia.

- Principio III.1. Soberanía popular y participación ciudadana.
- Principio III.2. Estructura territorial y descentralización.
- Principio III.3. Poder legislativo, ejecutivo y judicial con control ciudadano.
- Principio III.4. Democracia en las organizaciones.
- Principio III.5. Presupuestos participativos y control social de las finanzas públicas.
- Principio III.6. Mecanismos de revocación y rendición de cuentas.

Parte IV: Economía al servicio de la vida.

- Principio IV.1. Principios económicos: sostenibilidad, redistribución y cooperación.
- Principio IV.2. Desmercantilización de los bienes esenciales.
- Principio IV.3. Renta básica universal y redistribución del ingreso.
- Principio IV.4. Reducción de la jornada laboral y reparto del trabajo.
- Principio IV.5. Regulación de los mercados y lucha contra la concentración.
- Principio IV.6. Fomento del cooperativismo, la autogestión y los bienes comunes.
- Principio IV.7. Fiscalidad progresiva y finanzas éticas.
- Principio IV.8. Soberanía alimentaria, energética y tecnológica.

Parte V: Cuidado del cuerpo y del planeta.

- Principio V.1. El enfoque "Una sola salud".
- Principio V.2. Políticas de prevención y promoción de la salud.
- Principio V.3. Movilidad activa y urbanismo sostenible.
- Principio V.4. Alimentación saludable y agroecología.
- Principio V.5. Protección de la biodiversidad y los ecosistemas.
- Principio V.6. Transición energética justa y descarbonización.
- Principio V.7. Reducción de residuos y economía circular.

Parte VI: Cooperación global y justicia intergeneracional.

- Principio VI.1. Principios de cooperación y solidaridad global.
- Principio VI.2. Reforma de las instituciones internacionales.
- Principio VI.3. Eliminación de los paraísos fiscales y armonización fiscal global.
- Principio VI.4. Políticas de migración y refugio basadas en derechos.
- Principio VI.5. Justicia climática y deuda ecológica.
- Principio VI.6. Mecanismos de representación de las generaciones futuras.

Parte VII: Educación, cultura y formación de la ciudadanía.

- Principio VII.1. Principios educativos: crítica, cooperación y cuidado.
- Principio VII.2. Universalización de la educación pública y laica.
- Principio VII.3. Currículo centrado en competencias para la vida y la participación.
- Principio VII.4. Formación permanente y educación de adultos.
- Principio VII.5. Democratización del conocimiento y acceso abierto.

- Principio VII.6. Cultura como derecho y no como mercancía.

Parte VIII: Reconocimiento y socialización del cuidado.

- Principio VIII.1. El cuidado como pilar de la sociedad.
- Principio VIII.2. Remuneración y dignificación del trabajo de cuidado.
- Principio VIII.3. Socialización de los servicios de cuidado.
- Principio VIII.4. Redistribución del tiempo de cuidado y permisos iguales.
- Principio VIII.5. Educación en cuidado y cooperación desde la infancia.
- Principio VIII.6. Redes comunitarias de cuidado y bancos de tiempo.

Parte IX: Mecanismos de reforma y adaptación.

- Principio IX.1. Derecho a la iniciativa popular de reforma.
- Principio IX.2. Consejos ciudadanos de evaluación y seguimiento.
- Principio IX.3. Revisión periódica obligatoria.
- Principio IX.4. Procedimientos de emergencia para crisis ecológicas o sociales.

Su desarrollo, en primera iteración, es el que sigue.

Parte I: Fundamentos y principios generales.

Principio I.1. La vida digna como fin último.

Toda organización social tiene un fin: garantizar a todas las personas, sin excepción, las condiciones materiales y simbólicas para una vida digna. Una vida en la que no se padece hambre ni enfermedad evitable, en la que se dispone de una vivienda adecuada, de educación y cultura, de tiempo y energía para el cuidado y la participación, de la libertad de elegir el propio proyecto de vida y de la seguridad de no ser excluido ni discriminado.

Este fin no es negociable. No se subordina al crecimiento económico, la acumulación de capital o la competitividad internacional. La economía, la tecnología y la política son medios al servicio de la vida y no al revés.

La vida digna no es un lujo reservado a unos pocos, ni una meta lejana. Es un derecho presente, exigible aquí y ahora. El mundo actual dispone de recursos, conocimientos y tecnología suficientes para garantizarla a todas las personas. Lo que falta es voluntad política.

Principio I.2. La interdependencia y la cooperación como base de la convivencia.

El individuo autosuficiente es un mito. Nadie nace, crece, sobrevive o muere sin la ayuda de otros. La vida humana es, desde su origen, un fenómeno colectivo. La cooperación no es una opción moral, sino una necesidad biológica y social.

Este contrato reconoce esa interdependencia. La libertad no es la ausencia de vínculos, sino la capacidad de elegir y construir vínculos que nos enriquezcan. Por eso, este contrato promueve la cooperación en todos los ámbitos: en el trabajo, en la economía, en la política, en la vida cotidiana. Fomenta las estructuras horizontales, la toma de decisiones compartida, la ayuda mutua y el cuidado recíproco. No condena la competencia, pero la subordina a la cooperación, porque la competencia sin límites destruye los lazos sociales y degrada el bien común.

Principio I.3. La sostenibilidad ecológica como límite y condición.

La vida se desarrolla en un planeta finito. Este contrato asume esa finitud como un principio rector. No se puede garantizar una vida digna para todos si se destruyen las bases ecológicas que la hacen posible.

El crecimiento económico ilimitado es una ficción peligrosa. Seguir aumentando la producción material más allá de ciertos umbrales conduce al colapso ecológico y social. Por eso, este contrato propone una economía que no mida su éxito por el PIB, sino por el bienestar de las personas y la salud de los ecosistemas. Propone una economía regenerativa y distributiva, en lugar de extractiva y acumulativa.

La sostenibilidad ecológica no es una restricción a la libertad, sino su condición de posibilidad. Sin un planeta habitable, no hay libertad que valga.

Principio I.4. La democracia participativa como método de decisión.

Las decisiones que afectan a la vida de las personas no pueden ser tomadas por una minoría, ni siquiera por una mayoría elegida cada cuatro años. La democracia no es sólo un procedimiento de elección de representantes, sino una forma de vida que se ejerce en todos los espacios: en la comunidad, en el trabajo, en la familia, en la

economía.

Este contrato se basa en la democracia participativa y deliberativa. Todos los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones que les afectan, directamente (en asambleas, presupuestos participativos, consultas vinculantes) o a través de representantes revocables y sometidos a control permanente. La transparencia es la norma y el secreto la excepción.

Principio I.5. Laicidad, igualdad y no discriminación.

Este contrato es laico: no otorga privilegios a ninguna confesión religiosa ni cosmovisión particular, y garantiza la libertad de conciencia y de culto a todas las personas. Es también igualitario: reconoce la igual dignidad de todas las personas y prohíbe toda discriminación por razón de origen, género, orientación sexual, identidad de género, edad, capacidad o condición socioeconómica.

La igualdad no se limita al plano formal, sino que se concreta en políticas activas que compensen las desigualdades de partida. Este contrato reconoce la diversidad de formas de vida, creencias e identidades. No impone un modelo único de felicidad, sino que crea las condiciones para que cada persona pueda construir su propia buena vida.

Parte II: Derechos fundamentales y garantías.

Principio II.1. Derechos civiles y políticos.

Este contrato garantiza los derechos civiles y políticos clásicos, pero los amplía y profundiza. Todas las personas tienen derecho a la vida, a la integridad física y psíquica, a la libertad de circulación, de expresión, de asociación y de reunión. También a la privacidad, a la protección de los datos personales y a la libertad de conciencia. Y a un juicio justo, a la presunción de inocencia y a la defensa.

Además, reconoce el derecho a la participación política: no sólo el voto, sino también la iniciativa legislativa, las consultas vinculantes, la revocación de representantes y el control de la gestión pública. La participación no es una concesión, es un derecho exigible.

Principio II.2. Derechos económicos y sociales.

Los derechos económicos y sociales son la base material de la libertad. Este contrato garantiza el derecho a una vivienda digna, a la alimentación saludable, al agua potable, a la energía suficiente, a la educación pública y laica en todos los niveles, a la sanidad universal y gratuita, y a los servicios sociales necesarios para una vida autónoma.

Estos derechos no son prestaciones benévolas, sino obligaciones del Estado y de la comunidad. Su garantía exige inversión pública, redistribución equitativa y regulación de los mercados para que los bienes esenciales no se conviertan en mercancías. Su acceso no puede depender de la capacidad de pago ni del lugar de nacimiento.

Principio II.3. Derecho a la renta básica universal y a la reducción de la jornada laboral.

Toda persona, desde que alcanza su mayoría de edad hasta la muerte, tiene derecho a una renta básica universal, incondicional, suficiente para cubrir sus necesidades básicas y para participar en la vida social. No es un subsidio, es un derecho de ciudadanía que desvincula la subsistencia de la obligación de trabajar, y que permite decir no a trabajos indignos, emprender proyectos creativos, dedicarse al cuidado o formarse.

También se reconoce el derecho a una jornada laboral decreciente, que se reducirá progresivamente hasta un máximo de 32 horas semanales (o su equivalente anual) sin pérdida de salario. El objetivo es repartir el trabajo disponible, liberar tiempo para el cuidado, la participación y el ocio, y adaptar la organización laboral a la automatización y la productividad crecientes.

Principio II.4. Derecho al cuidado y a ser cuidado.

Toda persona tiene derecho a recibir cuidados cuando los necesite y a cuidar sin ser penalizada, precarizada o excluida. El cuidado es un derecho y una responsabilidad compartida, no una obligación natural de las mujeres. Se reconoce como trabajo central, socialmente valioso, que merece reconocimiento, remuneración y protección.

Este derecho incluye servicios públicos de cuidado (guarderías, escuelas de tiempo completo, centros de día, residencias, atención domiciliaria) que garanticen una atención de calidad a lo largo de toda la vida. Incluye también permisos de cuidado iguales e intransferibles, y formación y apoyos para quienes ejercen el cuidado.

Principio II.5. Derechos culturales y a la participación.

Toda persona tiene derecho a la cultura: al acceso a las creaciones artísticas, científicas y técnicas, y a participar en la vida cultural de la comunidad. La cultura no es un lujo, sino una necesidad humana que debe ser garantizada y protegida de la mercantilización.

También se reconoce el derecho a la participación en la vida social y política: acceso a la información pública, posibilidad de formar parte de organizaciones y movimientos, y capacidad de influir en las

decisiones que afectan a la propia vida. La participación no es un privilegio, es un derecho que exige eliminar las barreras económicas, educativas y sociales que lo impiden.

Principio II.6. Derechos ecológicos y de las generaciones futuras.

Este contrato reconoce el derecho de todas las personas a un medio ambiente sano, a un clima estable, a la biodiversidad y a los recursos naturales. La protección del planeta no es una opción, sino un derecho y un deber. También reconoce el derecho de las generaciones futuras a heredar un planeta habitable y establece mecanismos para hacerlo efectivo: comisionados, fondos, límites vinculantes.

La defensa del medio ambiente se integra en todas las políticas y en todos los niveles de gobierno. No se puede sacrificar la salud de los ecosistemas en aras del crecimiento económico o de la conveniencia política.

Principio II.7. Garantías y mecanismos de exigibilidad.

Los derechos reconocidos en este contrato no son declaraciones retóricas. Son obligaciones exigibles ante los tribunales y ante la comunidad. Se establecen mecanismos de defensa: defensorías del pueblo, acceso a la justicia gratuita, procedimientos de amparo, y la posibilidad de acciones colectivas y de desobediencia civil cuando los derechos sean vulnerados de manera sistemática.

El Estado tiene la obligación de garantizar estos derechos, pero la comunidad también tiene el derecho y el deber de defenderlos. La vigilancia ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para que los derechos no queden en papel mojado.

Parte III: Organización del poder y democracia.

Principio III.1. Soberanía popular y participación ciudadana.

La soberanía reside en el pueblo, que la ejerce directamente o a través de representantes revocables. Todos los cargos públicos son elegibles y revocables mediante procedimientos que garanticen la participación ciudadana. Se establecen mecanismos de democracia directa: referendos vinculantes, iniciativas legislativas populares, presupuestos participativos y asambleas vecinales.

La participación ciudadana no es un complemento de la democracia representativa, sino su fundamento. Los representantes no son dueños del mandato, sino servidores de la comunidad. Su función es ejecutar la voluntad popular, no sustituirla.

Principio III.2. Estructura territorial y descentralización.

El poder se organiza de manera descentralizada, en los niveles local, regional, estatal y global. Las decisiones se toman en el nivel más cercano a las personas afectadas, siempre que sea posible y eficaz. Se fomenta la autonomía de los municipios, las comarcas y las regiones, y se garantiza su participación en las decisiones de los niveles superiores.

La descentralización no es una concesión, sino un principio organizativo. Reconoce la diversidad territorial y cultural, y permite que las comunidades decidan sobre sus propios asuntos. También exige mecanismos de coordinación y solidaridad entre los distintos niveles, para evitar la fragmentación y la desigualdad.

Principio III.3. Poder legislativo, ejecutivo y judicial con control ciudadano.

El poder legislativo se ejerce por una asamblea elegida por sufragio universal, complementada con la participación ciudadana en la elaboración de leyes y en el control de su cumplimiento. Las leyes son públicas, claras y sometidas a revisión periódica.

El poder ejecutivo es responsable ante la asamblea y ante la ciudadanía. Sus decisiones son transparentes y motivadas, y sus miembros son elegidos y revocables. El poder judicial es independiente, pero no aislado; se garantiza el acceso a la justicia y la participación de jurados y tribunales ciudadanos en los procesos.

Todos los poderes están sometidos al control ciudadano: comisiones de seguimiento, auditorías sociales, mecanismos de denuncia y la posibilidad de revocar a los cargos públicos por decisión popular.

Principio III.4. Democracia en las organizaciones.

La democracia no se limita a las instituciones políticas. También se ejerce en las organizaciones económicas, educativas, sanitarias, culturales y sociales. Todas las organizaciones con más de un número determinado de miembros deben tener estructuras de participación y decisión democrática: asambleas, consejos con representación de los trabajadores y transparencia en la gestión.

En las empresas, los trabajadores tienen derecho a participar en las decisiones estratégicas, a elegir a sus representantes en los consejos de administración y a conocer la información relevante sobre la gestión y los resultados. Se fomenta el cooperativismo, la autogestión y la economía social como modelos preferentes.

Principio III.5. Presupuestos participativos y control social de las finanzas públicas.

Los presupuestos públicos se elaboran con participación ciudadana y se someten a control social. La ciudadanía tiene derecho a conocer y decidir sobre los ingresos y los gastos públicos, y a proponer y priorizar inversiones. Se establecen mecanismos de auditoría social y de seguimiento de la ejecución presupuestaria.

La transparencia fiscal es total: todas las cuentas públicas son accesibles, comprensibles y auditables. Se prohíben las operaciones opacas y las cuentas en paraísos fiscales. El dinero público es sagrado y su gestión es responsabilidad de todos.

Principio III.6. Mecanismos de revocación y rendición de cuentas.

Todos los cargos públicos son revocables por decisión popular, mediante procedimientos ágiles y accesibles. La revocación no es un castigo, sino un mecanismo de control democrático que permite corregir desviaciones y sancionar el incumplimiento.

La rendición de cuentas es obligatoria para todos los niveles de gobierno y para todas las organizaciones que gestionen fondos o servicios públicos. Se establecen informes periódicos, auditorías externas, comisiones de investigación y la obligación de responder a las preguntas y quejas de la ciudadanía.

Parte IV: Economía al servicio de la vida.

Principio IV.1. Principios económicos: sostenibilidad, redistribución y cooperación.

La economía no es un fin en sí misma, sino un medio para garantizar la vida digna. Su organización se rige por tres principios: sostenibilidad (no sobrepasar los límites ecológicos del planeta), redistribución (garantizar que todas las personas tengan acceso a los recursos necesarios) y cooperación (organizar la producción y el intercambio de manera solidaria y democrática).

Se supera la lógica de la maximización del beneficio como motor único de la economía. El beneficio está bien, pero no puede ser el objetivo exclusivo. La economía debe servir a las personas, no las personas a la economía.

Principio IV.2. Desmercantilización de los bienes esenciales.

La salud, la educación, la cultura, la vivienda, la alimentación, el agua, la energía y los cuidados no son mercancías. No pueden estar sujetos

a las leyes de la oferta y la demanda, ni a la lógica del beneficio. Son derechos humanos, y su provisión es responsabilidad del Estado y de la comunidad.

Todos los bienes y servicios esenciales deben ser gestionados de manera pública, comunitaria o cooperativa, con criterios de calidad, equidad y sostenibilidad. Se prohíbe la privatización de los servicios básicos y se promueve la remunicipalización de aquellos que hayan sido privatizados.

Principio IV.3. Renta básica universal y redistribución del ingreso.

Se garantiza una renta básica universal, incondicional y suficiente para cubrir las necesidades básicas, financiada mediante impuestos progresivos y la eliminación de los paraísos fiscales. La renta básica no sustituye a los servicios públicos, sino que los complementa, y permite a las personas elegir libremente a qué dedicar su tiempo.

La redistribución del ingreso incluye también una fiscalidad progresiva, la regulación de los salarios máximos y mínimos, y la eliminación de los privilegios fiscales para las grandes fortunas y las corporaciones. El objetivo es reducir las desigualdades extremas y garantizar que todos tengan lo suficiente para vivir con dignidad.

Principio IV.4. Reducción de la jornada laboral y reparto del trabajo.

La jornada laboral se reduce progresivamente hasta un máximo de 32 horas semanales sin pérdida de salario, con el objetivo de repartir el trabajo disponible, liberar tiempo para el cuidado, la participación y el ocio, y adaptarse a los cambios tecnológicos. La reducción de jornada es un derecho de los trabajadores, no una concesión.

El reparto del trabajo se acompaña de políticas de formación y reconversión, para que las personas puedan adaptarse a los cambios en el mercado laboral y encontrar actividades con sentido. El trabajo no es una mercancía, sino una actividad humana que debe permitir la realización personal y la contribución a la comunidad.

Principio IV.5. Regulación de los mercados y lucha contra la concentración.

Los mercados son necesarios, pero no pueden autorregularse. Son el Estado y la comunidad quienes regulan los mercados para evitar abusos, monopolios y externalidades negativas. Se establecen límites a la concentración de poder económico, se prohíben las prácticas predatorias y se protege a los consumidores y a los trabajadores.

La lucha contra los paraísos fiscales y la evasión fiscal es una prioridad. Se establece la cooperación internacional para armonizar la fiscalidad y eliminar los refugios del capital. El dinero no puede esconderse ni escapar a su responsabilidad social.

Principio IV.6. Fomento del cooperativismo, la autogestión y los bienes comunes.

Se promueve el cooperativismo, la autogestión y la economía social y solidaria como modelos preferentes de organización económica. Se ofrecen incentivos fiscales, acceso al crédito y apoyo técnico a las cooperativas y a las empresas autogestionadas.

Se reconoce y protege la gestión comunitaria de los bienes comunes, como el agua, los bosques, las semillas, los conocimientos tradicionales y los recursos digitales. La propiedad privada está bien, pero no puede estar por encima de los derechos de la comunidad y de la sostenibilidad del planeta.

Principio IV.7. Fiscalidad progresiva y finanzas éticas.

El sistema fiscal es progresivo, justo y transparente. Grava más a quienes más tienen y más ganan, y reduce la carga sobre los ingresos del trabajo y de las rentas más bajas. Se eliminan las exenciones y los privilegios fiscales que benefician a los más ricos.

Las finanzas públicas se gestionan con criterios éticos y sostenibles. Se prohíbe la inversión en actividades que dañan el medio ambiente, violan los derechos humanos o generan desigualdad. El dinero público no puede financiar la destrucción del planeta ni la explotación de las personas.

Principio IV.8. Soberanía alimentaria, energética y tecnológica.

Las comunidades y los países tienen derecho a decidir sobre su alimentación, su energía y su tecnología. No pueden estar sometidos a los dictados de las grandes corporaciones o de los intereses extranjeros. Se promueve la producción local, la agroecología, la energía renovable y la tecnología abierta y ética.

La soberanía alimentaria implica el control de las semillas, la tierra, el agua y los mercados locales. La soberanía energética implica la producción distribuida y democrática de energía renovable. La soberanía tecnológica implica el desarrollo de tecnologías libres, transparentes y al servicio de la vida.

Parte V: Cuidado del cuerpo y del planeta.

Principio V.1. El enfoque "Una sola salud".

La salud humana, la salud animal y la salud de los ecosistemas son inseparables. Este contrato adopta el enfoque *One Health* como principio rector de todas las políticas de salud y medio ambiente. La prevención de enfermedades, la protección de la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático se abordan de manera integrada.

No se puede tratar la salud de las personas sin cuidar el entorno en el que viven. La calidad del aire, del agua, del suelo y de la alimentación es determinante para la salud. Las políticas sanitarias incorporan la perspectiva ecológica, y las políticas ecológicas tienen en cuenta la salud de las personas.

Principio V.2. Políticas de prevención y promoción de la salud.

El sistema sanitario se orienta hacia la prevención y la promoción de la salud, no sólo hacia la curación. Se invierte en atención primaria, en salud pública, en educación para la salud, en programas de detección precoz y en la promoción de hábitos saludables: alimentación, ejercicio, descanso y manejo del estrés.

La prevención es más eficaz y justa que la curación. No se trata de negar el tratamiento, sino de evitar que las personas enfermen. La salud es un derecho y la prevención es su primera garantía.

Principio V.3. Movilidad activa y urbanismo sostenible.

Las ciudades y los pueblos se diseñan para las personas, no para los vehículos. Se prioriza la movilidad activa (caminar, ir en bicicleta) y el transporte público sobre el vehículo privado. Se crean espacios públicos seguros, accesibles y agradables, que fomenten el encuentro, el ejercicio y el contacto con la naturaleza.

El urbanismo sostenible reduce la contaminación, el ruido y el estrés, y mejora la salud física y mental. No es un lujo, sino una necesidad. Las ciudades deben ser lugares donde sea fácil vivir bien, no donde sea difícil sobrevivir.

Principio V.4. Alimentación saludable y agroecología.

Se promueve una alimentación saludable, basada en productos frescos, locales y de temporada, producidos con métodos agroecológicos que respetan el medio ambiente y la salud de las personas. Se lucha contra la industria de los ultraprocesados y la publicidad engañosa.

La agroecología no es una moda, sino una necesidad. Produce alimentos más sanos, preserva la biodiversidad, reduce la

dependencia de los combustibles fósiles y los agroquímicos, y genera empleo en el medio rural. Se apoya a los pequeños agricultores y a las cooperativas, y se garantiza que todos tengan acceso a una alimentación saludable.

Principio V.5. Protección de la biodiversidad y los ecosistemas.

La biodiversidad no es un adorno, sino el soporte de la vida. Se protegen los ecosistemas, las especies y los paisajes, y se restauran los que han sido degradados. Se establecen límites a la explotación de recursos naturales, se prohíben las actividades que dañan gravemente el medio ambiente y se promueve la conservación.

La protección de la biodiversidad es una responsabilidad de todos. No se puede considerar un obstáculo al desarrollo, sino una condición para la supervivencia. Sin biodiversidad no hay vida humana.

Principio V.6. Transición energética justa y descarbonización.

Se acelera la transición hacia un modelo energético basado en fuentes renovables (solar, eólica, geotérmica, hidráulica) y en la eficiencia energética, con el objetivo de reducir drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero y la dependencia de los combustibles fósiles. La transición es justa: protege a los trabajadores y a las comunidades vulnerables, y distribuye los beneficios de manera equitativa.

La descarbonización no es una opción, sino una necesidad urgente. El cambio climático es la mayor amenaza para la vida en el planeta y requiere una respuesta global, decidida y solidaria.

Principio V.7. Reducción de residuos y economía circular.

Se promueve la reducción, la reutilización y el reciclaje de los residuos, y se avanza hacia una economía circular en la que los materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible, se minimicen los residuos y se evite la contaminación. Se prohíben los productos de un solo uso y se fomenta la reparación y el diseño sostenible.

La economía circular no es un lujo, sino una necesidad. Reduce la presión sobre los recursos naturales, disminuye la contaminación y genera empleo. Es una forma de vivir con menos, pero mejor.

Parte VI: Cooperación global y justicia intergeneracional.

Principio VI.1. Principios de cooperación y solidaridad global.

Los problemas de nuestro tiempo no respetan fronteras. El cambio climático, las pandemias, la desigualdad, la migración y la pérdida de biodiversidad exigen respuestas globales. Este contrato establece la cooperación y la solidaridad como principios rectores de las relaciones internacionales.

Los países y las comunidades cooperan para resolver los problemas comunes, compartir los recursos y proteger los bienes comunes globales: atmósfera, océanos, biodiversidad, conocimientos. La cooperación no es un acto de generosidad, sino de supervivencia.

Principio VI.2. Reforma de las instituciones internacionales.

Las instituciones internacionales (Naciones Unidas, FMI, Banco Mundial, OMC) se reforman para hacerlas más democráticas, transparentes y vinculantes. Se eliminan los vetos y los privilegios de los países más poderosos, y se da voz y voto a todos los países y a las organizaciones de la sociedad civil.

Se crea una Asamblea Global de los Bienes Comunes, con capacidad para tomar decisiones vinculantes sobre el clima, los océanos, la biodiversidad y otros recursos compartidos. La gobernanza global no puede ser un club de ricos, sino un espacio de deliberación y decisión democrática.

Principio VI.3. Eliminación de los paraísos fiscales y armonización fiscal global.

Los paraísos fiscales son una lacra que permite la evasión de impuestos y la concentración de la riqueza en manos de unos pocos. Se establece la cooperación internacional para eliminar los paraísos fiscales, armonizar la fiscalidad y garantizar que todos los actores económicos paguen los impuestos que les corresponden.

La armonización fiscal global incluye un impuesto mínimo a las grandes corporaciones, una tasa a las transacciones financieras y un impuesto global a las grandes fortunas. No es una utopía, sino una necesidad para financiar el bien común y reducir la desigualdad.

Principio VI.4. Políticas de migración y refugio basadas en derechos.

Las personas tienen derecho a migrar y a buscar refugio cuando su vida o su dignidad estén en peligro. Las políticas migratorias se basan en los derechos humanos, no en el control o la exclusión. Se garantiza el acceso a la protección internacional, a la vivienda, a la salud, a la educación y al trabajo, sin discriminación.

La migración no es un problema, sino una oportunidad y un desafío. Las sociedades que acogen a las personas migrantes se enriquecen cultural y económicamente. Los muros y las deportaciones son soluciones falsas que generan sufrimiento y violencia.

Principio VI.5. Justicia climática y deuda ecológica.

Los países que más han contaminado tienen una deuda ecológica con los países que menos han contribuido al cambio climático, pero que más sufren sus consecuencias. Esta deuda debe ser saldada mediante transferencias de recursos, tecnología y capacidad, para que todos los países puedan hacer frente a la crisis climática.

La justicia climática no es una cuestión de caridad, sino de responsabilidad histórica. El Norte Global debe reducir sus emisiones drásticamente y apoyar al Sur Global en su transición hacia un desarrollo sostenible, justo y equitativo.

Principio VI.6. Mecanismos de representación de las generaciones futuras.

Las generaciones futuras no tienen voz ni voto en las decisiones actuales, pero son las que más sufrirán las consecuencias de nuestras acciones (o inacciones). Se establecen mecanismos para representar sus intereses en las instituciones políticas y económicas: comisionados, consejos, y la obligación de evaluar el impacto de las políticas sobre la sostenibilidad a largo plazo.

La justicia intergeneracional es una obligación ética y política. No podemos legar un planeta devastado, una sociedad desigual y una cultura empobrecida a quienes nos sucederán.

Parte VII: Educación, cultura y formación de la ciudadanía.

Principio VII.1. Principios educativos: crítica, cooperación y cuidado.

La educación es el pilar de la sociedad del futuro. No puede ser una fábrica de obediencia, sino una escuela de libertad. Este contrato establece como principios educativos: el pensamiento crítico, la cooperación, el cuidado de uno mismo y de los demás, y la sostenibilidad.

La educación enseña a preguntar, no sólo a responder; a dudar, no sólo a creer; a colaborar, no sólo a competir. No adoctrina, sino que forma personas autónomas, solidarias y capaces de imaginar y construir alternativas.

Principio VII.2. Universalización de la educación pública y laica.

La educación es un derecho universal, garantizado por el Estado. Es pública, laica y gratuita en todos los niveles, desde la primera infancia hasta la universidad y la formación permanente. No hay educación de primera y de segunda clase; todos los centros y todos los estudiantes reciben los mismos recursos y el mismo apoyo.

La educación pública es el cemento de la cohesión social. No puede ser un mercado ni un privilegio de quienes pueden pagar. Todos los niños y jóvenes tienen derecho a una educación de calidad, con independencia de su origen o de los recursos de sus familias.

Principio VII.3. Currículo centrado en competencias para la vida y la participación.

El currículo no se limita a la transmisión de contenidos, sino que desarrolla competencias para la vida: el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación, la cooperación, la resolución de problemas, la empatía y el cuidado. Incluye la educación emocional, la educación para la salud, la educación para la participación y la educación para la sostenibilidad.

El currículo es flexible, participativo y conectado con la vida real. Se basa en proyectos, en la investigación, en el trabajo en equipo, en el contacto con la comunidad y en el aprendizaje-servicio. Los estudiantes no son receptores pasivos, sino protagonistas de su aprendizaje.

Principio VII.4. Formación permanente y educación de adultos.

La educación no termina en la escuela. Es un derecho a lo largo de toda la vida. Se garantiza la formación permanente y la educación de adultos, como herramientas para la adaptación al cambio, la participación ciudadana, el desarrollo personal y la mejora de las condiciones de vida.

La formación permanente incluye la formación profesional, la alfabetización digital, la educación para la salud, la educación ambiental y la educación para la participación. No es un lujo, sino una necesidad en un mundo que cambia rápidamente.

Principio VII.5. Democratización del conocimiento y acceso abierto.

El conocimiento es un bien común, no una mercancía. Se promueve el acceso abierto a la producción científica, cultural y educativa, para que todas las personas puedan acceder al conocimiento y contribuir a su

creación. Se apoya el software libre, los recursos educativos abiertos y las licencias Creative Commons.

La democratización del conocimiento es una condición para la igualdad y la participación. El conocimiento no puede estar encerrado tras muros de pago ni controlado por unas pocas editoriales. Debe ser libre, accesible y utilizable por todos.

Principio VII.6. Cultura como derecho y no como mercancía.

La cultura es un derecho humano, no una mercancía. Se garantiza el acceso a la cultura y se protege la diversidad cultural. La creación artística y cultural es apoyada por el Estado y la comunidad, y no se subordina a las leyes del mercado.

La cultura es el espejo de una sociedad. Una sociedad que desprecia su cultura es una sociedad que se desprecia a sí misma. Se fomenta la participación cultural, la creación colectiva y el diálogo intercultural.

Parte VIII: Reconocimiento y socialización del cuidado.

Principio VIII.1. El cuidado como pilar de la sociedad.

El cuidado es el fundamento de la vida social. Sin cuidado, no hay infancia, vejez, salud o comunidad. Este contrato sitúa el cuidado en el centro de la organización social, por encima de la producción y el consumo. Cuidar y ser cuidado son las actividades más valiosas y necesarias.

El cuidado no es una carga, sino una oportunidad. No es una debilidad, sino una fortaleza. No es un asunto privado, sino una responsabilidad colectiva. La sociedad que cuida a sus miembros es una sociedad que se cuida a sí misma.

Principio VIII.2. Remuneración y dignificación del trabajo de cuidado.

El trabajo de cuidado es un trabajo, y como tal debe ser remunerado y dignificado. Las cuidadoras y cuidadores profesionales tienen derecho a un salario justo, a condiciones laborales dignas, a formación y a reconocimiento social. No pueden ser los peor pagados y los más precarizados.

Se crean mecanismos para remunerar el trabajo de cuidado no remunerado, a través de la renta básica, de deducciones fiscales o de otros sistemas de compensación. El cuidado no puede ser gratis, porque la vida no es gratis.

Principio VIII.3. Socialización de los servicios de cuidado.

Los servicios de cuidado (guarderías, escuelas de tiempo completo, centros de día, residencias, atención domiciliaria) son un derecho universal y una responsabilidad pública. Se amplían y se garantizan, se financian con impuestos progresivos y se gestionan con criterios de calidad y de participación de las personas usuarias.

La socialización del cuidado no es una expropiación, sino una liberación. Permite que las personas no tengan que elegir entre cuidar y trabajar, y garantiza que el cuidado sea una responsabilidad compartida.

Principio VIII.4. Redistribución del tiempo de cuidado y permisos iguales.

El cuidado no es cosa de mujeres. Es cosa de todos. Se establecen permisos de cuidado iguales e intransferibles para todos los progenitores y cuidadores, y se promueve la corresponsabilidad en el cuidado y en el trabajo doméstico.

La redistribución del tiempo de cuidado implica también la reducción de la jornada laboral (Principio IV.4) y la promoción de los bancos de tiempo y de las redes de cuidado comunitario. El cuidado no es una cuestión de género, sino de justicia social.

Principio VIII.5. Educación en cuidado y cooperación desde la infancia.

Se educa en el cuidado y en la cooperación desde la infancia, en la escuela y en la familia, para que el cuidado sea un valor interiorizado y una práctica cotidiana. Los niños y niñas aprenden a cuidar de sí mismos, de los demás y del entorno, y a cooperar con los demás.

La educación en cuidado no es un añadido, sino una parte esencial de la formación. Los niños y niñas que aprenden a cuidar son adultos capaces de construir una sociedad más justa, solidaria y sostenible.

Principio VIII.6. Redes comunitarias de cuidado y bancos de tiempo.

Se promueven y apoyan las redes comunitarias de cuidado y los bancos de tiempo, como formas de cooperación vecinal y de redistribución del cuidado. Las comunidades se organizan para cuidarse mutuamente, sin pasar necesariamente por el mercado o por el Estado.

Las redes comunitarias de cuidado son una expresión de la solidaridad y de la autonomía popular. No sustituyen al Estado, pero lo

complementan y lo enriquecen. El cuidado es más fuerte cuando es compartido.

Parte IX: Mecanismos de reforma y adaptación.

Principio IX.1. Derecho a la iniciativa popular de reforma.

Este contrato social no es un documento inmutable. La sociedad cambia, y el contrato debe cambiar con ella. Se reconoce el derecho de la ciudadanía a iniciar reformas del contrato, mediante recogida de firmas y procedimientos de discusión y votación.

La iniciativa popular es un mecanismo de democracia directa para adaptar el contrato a las nuevas realidades y a las nuevas necesidades.

Principio IX.2. Consejos ciudadanos de evaluación y seguimiento.

Se crean consejos ciudadanos, elegidos por sorteo o por elección, para evaluar y hacer seguimiento de la aplicación del contrato social y de las políticas públicas. Estos consejos emiten informes y proponen reformas.

La evaluación ciudadana no es un control, sino una colaboración. Permite mejorar las políticas, corregir errores y garantizar el contrato social.

Principio IX.3. Revisión periódica obligatoria.

El contrato social se revisa obligatoriamente cada diez años, mediante un proceso participativo que incluye consultas ciudadanas, asambleas y debates. La revisión no es una amenaza, sino una garantía de que el contrato sigue siendo válido y relevante.

La revisión periódica es un mecanismo de aprendizaje colectivo. Permite incorporar las lecciones de la experiencia, adaptarse a los cambios tecnológicos y ecológicos, y profundizar en los principios del contrato.

Principio IX.4. Procedimientos de emergencia para crisis ecológicas o sociales.

En caso de crisis ecológica (cambio climático acelerado, colapso de un ecosistema, contaminación masiva) o social (guerra, pandemia, crisis económica grave), se activan procedimientos de emergencia que permiten tomar decisiones rápidas, pero siempre con control ciudadano y respeto a los derechos fundamentales.

Los procedimientos de emergencia no suspenden el contrato social,

sino que lo aplican de manera flexible. Las decisiones de emergencia son provisionales, revisables y sujetas a rendición de cuentas.

Epílogo: La construcción del nuevo contrato.

Hemos llegado al final de este esbozo de contrato social para una sociedad que sitúe la vida en el centro. Ha sido un ejercicio para imaginar otro mundo, aunque sería ingenuo pensar que construirlo resultará fácil, porque son muchos los intereses del orden actual: los de las élites que controlan los medios, financian partidos y compran voluntades; los de un sistema que ha hecho de la distracción su principal herramienta, de manera que, mientras el mundo arde, nos entretienen con ruido y mientras la desigualdad crece, nos invitan a competir entre nosotros.

No es una conspiración, es un mecanismo. El poder se perpetúa y el poder, cuando se siente amenazado, no se rinde voluntariamente.

Quizás, en el peor de los escenarios, quienes hoy dominan el mundo prefieran que la población mengüe y los problemas se resuelvan solos. No se atreven a proclamarlo en voz alta, pero lo insinúan mediante políticas de desatención y mostrando indiferencia ante el sufrimiento de los más vulnerables y ante los desastres que provoca el cambio climático, las guerras o las desigualdades extremas.

Y, sin embargo, aquí estamos. Leyendo estas páginas, discutiéndolas, soñándolas. Porque hay algo que ninguna élite puede comprar ni impedir: la capacidad de imaginar otro mundo, la voluntad de no aceptar que las cosas no pueden ser mejores, la certeza de que, por muy breve que sea nuestro paso por este planeta, podemos ser parte de algo más grande que nosotros mismos.

La buena vida no es un destino. Es un camino que se recorre en compañía, con coraje y paciencia. Y requiere conciencia: la de que nuestra existencia, aunque sólo sea un pequeño lapso en la larga historia de la vida, tiene un valor incalculable.

Somos polvo de estrellas que, por un instante, ha aprendido a mirar el cielo y a preguntarse por su lugar en él. Y en este instante, tenemos la oportunidad de elegir: cooperar o competir, cuidar o explotar, construir o destruir.

No sabemos si este contrato se transcribirá alguna vez en leyes. Pero sí sabemos que, si no lo imaginamos y exigimos, nunca será real. El futuro no se espera, se construye. Y sólo se construye bien cuando se construye con otros.

Hay que vivir. Pero hay que vivir bien. Y vivir bien, ahora, significa no resignarse. Significa saber que nuestra vida, por pequeña que sea, forma parte de algo más grande. Y que merece la pena luchar por ella.

Si este libro te ha interpelado, compártelo, discútelo y empieza a construir, desde tus posibilidades, la buena vida que imaginas.

ANEXO: Distribución de recursos y financiación del nuevo contrato social.

Este anexo no forma parte del articulado del contrato social. Es un ejercicio de simulación presupuestaria para que el lector pueda visualizar cómo se traducirían en cifras los principios que hemos enunciado. Tomamos como referencia un país de tamaño medio como España y comparamos la distribución actual del gasto público con la que resultaría de aplicar las prioridades del nuevo contrato social.

1. Datos de partida: el gasto público en 2025.

Todos los datos que se presentan proceden de fuentes oficiales y contrastadas: el Ministerio de Hacienda, la Seguridad Social, el SEPE, la AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal), el INE y Datosmacro. El ejercicio se refiere al año 2025, cuyos datos consolidados son los más recientes disponibles.

- **Producto Interior Bruto (PIB) 2025:** 1.687.152 millones de euros.
- **Gasto público consolidado 2025:** 764.884 millones de euros.

Concepto	Gasto 2025
Pensiones Contributivas	189.500 M€
Seguridad Social	29.129 M€
Clases pasivas (funcionarios)	29.129 M€
enero-noviembre	28.421 M€
Prestaciones por desempleo	41.500 M€
Gasto sanitario de Hacienda	14,85%
Gasto educativo de Hacienda	9,88%
Defensa de Hacienda	3,20%
Ayuda Oficial al Desarrollo de Exteriores	4.500 M€

Ingresos fiscales 2025: 325.356 millones de euros, un 10,4 % más que en 2024. Este crecimiento récord muestra el margen de maniobra del sistema fiscal para aumentar la recaudación sin dañar la actividad económica.

2. ¿Cómo se incrementan los recursos públicos?

El nuevo contrato social propone incrementar los recursos públicos en aproximadamente **85.000 millones de euros anuales** (un 11 % sobre el presupuesto actual), situando el presupuesto total consolidado en torno a los **850.000 millones de euros**. Este aumento no se financia con más deuda ni con recortes, sino con una **reforma fiscal progresiva**.

Los recursos adicionales provendrían de:

- **IRPF:** nuevos tramos para las rentas más altas, con tipos que pueden alcanzar el 55 % para rentas superiores a 300.000 € anuales, lo que podría generar entre 25.000 y 40.000 millones adicionales.
- **Impuesto a las grandes fortunas:** tipo efectivo del 2 – 3 % sobre el patrimonio neto superior a 10 millones de euros. Podría aportar entre 15.000 y 20.000 millones anuales.
- **Impuesto mínimo a las grandes corporaciones:** tipo efectivo mínimo del 25 % sobre beneficios, eliminando deducciones y exenciones (el tipo general ya es del 25 %, pero muchas grandes empresas pagan tipos muy inferiores). Podría aportar entre 15.000 y 25.000 millones adicionales.
- **Tasa a las transacciones financieras (tasa Tobin):** del 0,2 %, que podría generar entre 5.000 y 8.000 millones anuales.
- **Impuesto sobre el carbono:** progresivo y con devolución a las rentas bajas, para incentivar la reducción de emisiones y aportar recursos adicionales.
- **Eliminación de los paraísos fiscales:** España pierde cada año más de 20.000 millones de euros por elusión y evasión fiscal. La cooperación internacional podría recuperar una parte sustancial de estos recursos.
- **Reducción del gasto ineficiente:** recorte de partidas como gasto militar superfluo (reducción de Defensa del 3,2 % al 2 % del gasto), subvenciones a sectores contaminantes, publicidad institucional, estructuras administrativas duplicadas y cargos de confianza innecesarios.

Además, la renta básica universal y las inversiones públicas en sanidad, educación, cuidados y transición ecológica generarán un efecto multiplicador sobre la demanda agregada y la actividad económica, lo que aumentará la recaudación sin necesidad de subir

tipos impositivos.

3. Nueva distribución del gasto según el contrato social.

La tabla que sigue compara la distribución actual del gasto público consolidado con la que resultaría de aplicar las prioridades del nuevo contrato social.

Área de gasto	% de gasto	% de gasto
	760.000 M€	760.000 M€
Sanidad	14,85 %	14,85 %
Educación	9,80 %	9,80 %
Cuidados (dependencia, infancia, mayores)	10,00 %	10,00 %
Vivienda y urbanismo sostenible	14,00 %	14,00 %
Transición ecológica y energía	15,00 %	15,00 %
Agricultura y soberanía alimentaria	13,00 %	13,00 %
Renta básica universal (RBU)	18,0 %	18,0 %
Pensiones contributivas	24,8 %	24,8 %
Prestaciones por desempleo y otras ayudas condicionadas	3,2 %	3,2 %
Defensa y seguridad	3,2 %	3,2 %
Intereses de la deuda	5,6 %	5,6 %
Infraestructuras y transporte	14,0 %	14,0 %
Cultura y deportes	8,0 %	8,0 %
Administración general y otros servicios públicos	15,5 %	15,5 %
Cooperación internacional y justicia global	0,50 %	0,50 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

4. La transformación de las transferencias monetarias: claves del cambio.

Una de las aparentes reducciones más llamativas en la tabla es la partida de **pensiones contributivas**, que pasa del 24,8 % al 10 %. Esta reducción no es un recorte del gasto en protección de las personas mayores, sino un **cambio estructural** en la forma de financiar y distribuir la protección social.

El nuevo sistema de transferencias: RBU universal + pensiones complementarias.

En el modelo actual, las pensiones contributivas son el principal pilar de protección para las personas mayores, pero dejan fuera a quienes no han cotizado suficientes años o no han cotizado nunca. Además, el sistema está sometido a una presión creciente por el envejecimiento de la población.

El nuevo contrato social sustituiría este sistema dual por un modelo de **dos pilares**:

1. **Un pilar básico universal:** la Renta Básica Universal (RBU), que garantiza un ingreso mínimo a todas las personas mayores de edad, con independencia de su situación laboral o de su historial de cotización. Este pilar aparece en la tabla con el 18 % del presupuesto.

2. **Un pilar complementario:** las pensiones contributivas, que se mantienen como un complemento a la RBU para quienes han cotizado a lo largo de su vida laboral. Este pilar aparece en la tabla con el 10 % del presupuesto.

Ejemplo práctico: Un jubilado que hoy cobra 1.500 € al mes de pensión contributiva, en el nuevo sistema percibiría, por ejemplo, 800 € de RBU + 700 € de pensión complementaria = 1.500 €. El coste total para el Estado es el mismo, pero el sistema gana en universalidad y justicia: todas las personas tienen asegurado un piso mínimo, y quienes han cotizado reciben un complemento que reconoce su esfuerzo.

5. El efecto redistributivo de la reforma fiscal y la RBU.

Para que el lector pueda visualizar el impacto concreto de esta reforma, presentamos tres ejemplos de perfiles de ingresos diferentes. Los cálculos son aproximados y responden al modelo descrito: RBU de 800 € mensuales (14 pagas) para todas las personas mayores de edad, y un sistema fiscal que aplica tipos progresivos y elimina las deducciones para las rentas altas. Las cifras se expresan en ingresos anuales.

Perfil 1: Renta baja (14.400 € anuales, 1.200 € mensuales)

- **Sistema actual:** paga unos 500 € de IRPF. Su renta disponible neta es de aproximadamente 13.900 € anuales.

- **Nuevo sistema:** recibe 11.200 € anuales de RBU. Su renta del trabajo sigue siendo de 14.400 €, pero su IRPF se reduce a unos 200 € anuales. Su renta disponible neta pasa a ser: 14.400 + 11.200 – 200 = 25.400 € anuales.

- **Resultado:** su renta disponible neta aumenta en 11.500 € anuales (casi un 83 %). Sale claramente ganando.

Perfil 2: Renta media (30.000 € anuales, 2.500 € mensuales)

- **Sistema actual:** paga unos 5.000 € de IRPF. Su renta disponible neta es de aproximadamente 25.000 € anuales.
- **Nuevo sistema:** recibe 11.200 € anuales de RBU. Su renta del trabajo sigue siendo de 30.000 €, pero su IRPF aumenta ligeramente a 6.000 €. Su renta disponible neta pasa a ser: 30.000 + 11.200 – 6.000 = 35.200 € anuales.
- **Resultado:** su renta disponible neta aumenta en 10.200 € anuales (un 41 %). Mejora su situación.

Perfil 3: Renta alta (60.000 € anuales, 5.000 € mensuales)

- **Sistema actual:** paga unos 18.000 € de IRPF. Su renta disponible neta es de aproximadamente 42.000 € anuales.
- **Nuevo sistema:** recibe 11.200 € anuales de RBU. Su renta del trabajo sigue siendo de 60.000 €, pero su IRPF aumenta significativamente a 27.000 €. Su renta disponible neta pasa a ser: 60.000 + 11.200 – 27.000 = 44.200 € anuales.
- **Resultado:** su renta disponible neta aumenta en 2.200 € anuales (un 5 %). Su nivel de vida no se resiente, pero su contribución fiscal es mayor.

Conclusión de los ejemplos: El nuevo sistema es claramente favorable para la inmensa mayoría de la población (rentas bajas y medias), y solo supone un ligero ajuste para las rentas más altas, que siguen conservando un nivel de vida muy holgado mientras contribuyen al sostenimiento del sistema.

6. ¿Qué cambia con esta nueva distribución?

- **Sanidad, educación y cuidados** pasan a ser los tres pilares del gasto público, recibiendo en conjunto el 40 % del presupuesto (frente al 28 % actual). Esto permite universalizar los servicios, mejorar la calidad y orientar el sistema hacia la prevención.
- **Vivienda y transición ecológica**, que hoy son partidas testimoniales, se multiplican hasta superar el 9 % combinado, abordando dos crisis estructurales: la especulación inmobiliaria y el cambio climático.
- **Las transferencias monetarias** se mantienen en el 28 % del presupuesto, pero se reestructuran profundamente: la RBU (18 %) sustituye a las prestaciones condicionadas, mientras que las pensiones contributivas (10 %) se mantienen como

complemento.

- **Defensa e intereses de la deuda** se reducen a la mitad, liberando recursos para inversión social y productiva.
- **Administración general** se racionaliza drásticamente, eliminando duplicidades y gastos superfluos.
- **Cooperación internacional** se multiplica por cinco, cumpliendo con los compromisos de ayuda al desarrollo y añadiendo fondos para la justicia climática.

7. Una invitación a imaginar.

Este ejercicio comparativo no es un pronóstico, sino una invitación a imaginar. Los números son aproximados, pero lo que importa es la dirección del cambio: de una economía al servicio del capital a una economía al servicio de la vida; de un Estado al servicio de los poderosos a un Estado al servicio de la ciudadanía; de una sociedad de la competencia a una sociedad de la cooperación y el cuidado.

Cada lector puede preguntarse: ¿Qué cambiaría en mi barrio, en mi trabajo, en mi familia si esos recursos se distribuyeran de esta manera? ¿Qué nuevas oportunidades se abrirían si el cuidado y la educación tuvieran el presupuesto que merecen? ¿Qué futuro podríamos construir si el dinero público dejara de financiar la destrucción y empezara a financiar la vida?

GLOSARIO

- **Antropoceno.** Era geológica propuesta para designar el período en que la actividad humana se ha convertido en el principal motor de transformación del planeta.
- **Bienes comunes.** Recursos gestionados colectivamente por una comunidad, que no son ni propiedad estatal ni mercancía privada. La obra de Elinor Ostrom demuestra que su gestión sostenible es posible.
- **Buen vivir (sumak kawsay).** Cosmovisión andina que propone una vida en armonía con la comunidad y la naturaleza.
- **Desmercantilización.** Proceso por el cual bienes y servicios esenciales (salud, educación, vivienda, agua, energía, cuidados) dejan de tratarse como mercancías y pasan a considerarse derechos garantizados por el Estado o la comunidad.
- **Entropía negativa.** Concepto del físico Erwin Schrödinger que describe cómo la vida se organiza tomando orden del

entorno (alimentos, energía) y devolviendo desorden (calor, residuos).

- **Eudemonismo.** Corriente filosófica griega que identifica la buena vida con el florecimiento humano y la realización de lo que nos hace humanos, no con la acumulación de placeres o bienes.
- **Holocracia** / **Sociocracia.** Modelos organizativos que combinan horizontalidad con claridad de roles y toma de decisiones por consentimiento (no por imposición mayoritaria).
- **Meritocracia (crítica de).** Término acuñado por Michael Young como advertencia: una sociedad que solo premia el mérito puede volverse tan rígida y excluyente como una aristocracia hereditaria.
- **Neoliberalismo.** Corriente del capitalismo que defiende la desregulación de los mercados, la reducción del Estado del bienestar y la privatización de servicios públicos, y que ha dominado las políticas económicas desde los años 1980.
- **Paraíso fiscal.** Territorio con baja o nula tributación que permite a grandes fortunas y corporaciones ocultar o desviar sus beneficios, privando a los Estados de recursos esenciales.
- **Posdemocracia.** Concepto de Colin Crouch que describe una situación en la que las elecciones existen, pero la ciudadanía tiene una influencia real mínima sobre las decisiones clave.
- **Posthumanismo** / **Transhumanismo.** El posthumanismo contempla que la especie humana biológica pueda ser sucedida por otras formas de vida o inteligencia; el transhumanismo defiende la fusión de humanos con máquinas.
- **Renta Básica Universal (RBU).** Ingreso periódico, incondicional y suficiente para cubrir las necesidades básicas, pagado a cada persona por el mero hecho de existir.
- **Solucionismo tecnológico.** Creencia de que todo problema tiene una solución técnica.
- **Violencia simbólica.** Concepto de Pierre Bourdieu que describe cómo las estructuras de dominación se imponen no sólo por la fuerza, sino mediante la aceptación inconsciente de significados que legitiman la desigualdad como natural.

APÉNDICE BIBLIOGRÁFICO

- Arendt, Hannah (1958). *La condición humana*. Barcelona: Paidós, 2005.

- Aristóteles (siglo IV a.C.). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza, 2005.
- Arcarons, Jordi; Raventós, Daniel; Torrens, Lluís (2017). "Renta básica incondicional: una propuesta de financiación racional y solidaria". *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, n° 139.
- Baker, Dean (2016). *Rigged: How Globalization and the Rules of the Modern Economy Were Structured to Make the Rich Richer*. Washington: Center for Economic and Policy Research.
- Banerjee, Abhijit; Duflo, Esther (2019). *Good Economics for Hard Times*. New York: PublicAffairs.
- Bateson, Gregory (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Carlos Lohlé, 1976.
- Bauman, Zygmunt (2000). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Bauman, Zygmunt (2003). *Amor líquido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2005.
- Beckett, Samuel (1953). *El innombrable*. Barcelona: Tusquets, 2000.
- Benkler, Yochai (2006). *La riqueza de las redes*. Barcelona: Icaria, 2015.
- Bernays, Edward (1928). *Propaganda*. Barcelona: Melusina, 2010.
- Bernstein, Basil (1971). *Clases, códigos y control*. Madrid: Akal, 1989.
- Bloom, Paul (2016). *Contra la empatía*. Barcelona: Paidós, 2017.
- Bostrom, Nick (2014). *Superinteligencia: caminos, peligros, estrategias*. Madrid: Teell, 2016.
- Boulding, Kenneth (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bourdieu, Pierre (1979). *La distinción*. Madrid: Taurus, 1988.
- Camus, Albert (1942). *El mito de Sísifo*. Madrid: Alianza, 2005.

- Castells, Manuel (1996). *La era de la información* (3 vols.). Madrid: Alianza, 2000.
- Castoriadis, Cornelius (1975). *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets, 1983.
- Cernuda, Luis (1940). "La vida es un conjunto de actos y de instantes". En *La realidad y el deseo*.
- Chang, Ha-Joon (2010). *23 cosas que no te contaron sobre el capitalismo*. Barcelona: Debate, 2011.
- Chomsky, Noam (1988). *Fabricar el consentimiento*. Barcelona: Península, 2000.
- Crouch, Colin (2004). *Posdemocracia*. Madrid: Taurus, 2004.
- Crutzen, Paul; Stoermer, Eugene (2000). "The 'Anthropocene'". *Global Change Newsletter*, 41.
- Dahl, Robert (1971). *Polyarchy: Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press.
- Daly, Herman (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press.
- Damasio, Antonio (1994). *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica, 1996.
- Davis, Wade (2009). *El río: exploraciones y descubrimientos en la selva amazónica*. Barcelona: La Vanguardia, 2011.
- de la Boétie, Étienne (1576). *Discurso de la servidumbre voluntaria*. Madrid: Tecnos, 2015.
- de Waal, Frans (2005). *Nuestro mono interior*. Barcelona: Tusquets, 2006.
- Deutsch, David (1997). *El tejido de la realidad*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2000.
- Dewey, John (1916). *Democracia y educación*. Madrid: Morata, 1995.
- Drucker, Peter (1954). *La práctica de la dirección*. Barcelona: Edhasa, 1989.
- Dyson, Freeman (1979). *Perturbando el universo*. Madrid: Alianza, 1983.
- Erikson, Erik (1950). *Infancia y sociedad*. Buenos Aires:

Hormé, 1971.

- Federici, Silvia (2004). *Calibán y la bruja*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2010.
- Festinger, Leon (1954). "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, 7(2).
- Fisher, Mark (2009). *Realismo capitalista*. Buenos Aires: Caja Negra, 2016.
- Foucault, Michel (1975). *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI, 2000.
- Foucault, Michel (1976). *Historia de la sexualidad I: La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI, 2000.
- Frankl, Viktor (1946). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1991.
- Fraser, Nancy (2016). *El viejo está muriendo y lo nuevo no puede nacer*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2021.
- Freire, Paulo (1970). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI, 2005.
- Fromm, Erich (1956). *El arte de amar*. Buenos Aires: Paidós, 1990.
- Fromm, Erich (1976). *Tener o ser*. México: Fondo de Cultura Económica, 1980.
- Galtung, Johan (1973). "The Limits to Growth and the Limits to the Debate". *Bulletin of Peace Proposals*, 4(3).
- Gazzaniga, Michael (2011). *¿Qué nos hace humanos?* Barcelona: Paidós, 2012.
- Giddens, Anthony (1990). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza, 1993.
- Gilbert, Daniel (2006). *Tropezar con la felicidad*. Barcelona: Ediciones B, 2007.
- Gorz, André (1988). *Metamorfosis del trabajo*. Madrid: Sistema, 1995.
- Gottman, John (1999). *Siete principios para que el matrimonio funcione*. Barcelona: Debolsillo, 2018.
- Gould, Stephen Jay (1977). *La falsa medida del hombre*.

Barcelona: Crítica, 1990.

- Gould, Stephen Jay (1991). *La grandeza de la vida*. Barcelona: Crítica, 1993.
- Graeber, David (2011). *Deuda: los primeros 5.000 años*. Barcelona: Ariel, 2012.
- Graeber, David (2018). *Trabajos de mierda*. Barcelona: Ariel, 2019.
- Guha, Ramachandra (2000). *Environmentalism: A Global History*. New York: Longman.
- Guterres, António (2020). "The State of the Planet". Discurso ante la Asamblea General de la ONU.
- Habermas, Jürgen (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1990.
- Han, Byung-Chul (2013). *En el enjambre*. Barcelona: Herder, 2014.
- Handy, Charles (1990). *La organización sin ánimo de lucro*. Barcelona: Apóstrofe, 1992.
- Harari, Yuval Noah (2014). *Sapiens*. Barcelona: Debate, 2015.
- Hedges, Chris (2010). *La muerte de la clase media*. Madrid: Capitán Swing, 2011.
- Hesse, Hermann (1930). "Si odias a una persona...", en *Narciso y Goldmundo* (traducción propia).
- Hickel, Jason (2017). *The Divide: A Brief Guide to Global Inequality and its Solutions*. London: Windmill Books.
- Hirschman, Albert (1970). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- Hochschild, Arlie (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hopkins, Rob (2008). *Manual de transición*. Madrid: La Oveja Roja, 2011.
- Illich, Ivan (1973). *La sociedad desescolarizada*. Barcelona: Barral, 1974.

- Jackson, Tim (2009). *Prosperidad sin crecimiento*. Barcelona: Icaria, 2011.
- James, William (1890). *Principios de psicología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Jonas, Hans (1979). *El principio de responsabilidad*. Barcelona: Herder, 1995.
- Kierkegaard, Søren (1843). *Temor y temblor*. Madrid: Alianza, 2005.
- King, Martin Luther (1963). *Carta desde la cárcel de Birmingham*. En *Por qué no podemos esperar*. Madrid: Sal Terrae, 2018.
- Klein, Naomi (2014). *Esto lo cambia todo*. Barcelona: Paidós, 2015.
- Kundera, Milan (1984). *La insoportable levedad del ser*. Barcelona: Tusquets, 1985.
- Laloux, Frédéric (2014). *Reinventar las organizaciones*. Bilbao: Arpa, 2016.
- Latouche, Serge (2007). *La apuesta por el decrecimiento*. Barcelona: Icaria, 2008.
- Le Breton, David (1990). *Antropología del cuerpo y modernidad*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2002.
- Lewis, C.S. (1960). *Los cuatro amores*. Madrid: Rialp, 2004.
- Lovelock, James (1979). *Gaia: una nueva visión de la vida sobre la Tierra*. Barcelona: Omega, 1983.
- Luhmann, Niklas (1973). *Confianza*. Barcelona: Anthropos, 1996.
- Margulis, Lynn (1970). *Origen de la célula eucariota*. Madrid: Alianza, 1981.
- Margulis, Lynn (1998). *La Tierra simbiótica*. Barcelona: Crítica, 2002.
- Marx, Karl (1867). *El capital*. Madrid: Siglo XXI, 2017.
- Mayo, Elton (1933). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- Mazzucato, Mariana (2013). *El Estado emprendedor*.

Barcelona: RBA, 2014.

- Mazzucato, Mariana (2018). *El valor de las cosas*. Barcelona: Taurus, 2019.
- McGregor, Douglas (1960). *El aspecto humano de las empresas*. Bilbao: Deusto, 1990.
- Meadows, Donella (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Meadows, Donella; Meadows, Dennis; Randers, Jørgen; Behrens, William (1972). *Los límites del crecimiento*. México: Fondo de Cultura Económica, 1973.
- Merleau-Ponty, Maurice (1945). *Fenomenología de la percepción*. Barcelona: Planeta-De Agostini, 1985.
- Milgram, Stanley (1974). *Obediencia a la autoridad*. Barcelona: Desclée De Brouwer, 2001.
- Mill, John Stuart (1848). *Principios de economía política*. Madrid: Síntesis, 1998.
- Mintzberg, Henry (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- Morin, Edgar (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 1994.
- Morozov, Evgeny (2011). *El desengaño de internet*. Barcelona: Destino, 2012.
- Nowak, Martin (2011). *Supercooperadores*. Barcelona: Tusquets, 2012.
- Nussbaum, Martha (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Barcelona: Herder, 2002.
- Ostrom, Elinor (1990). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Pareto, Vilfredo (1916). *Tratado de sociología general*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales, 2000.
- Pateman, Carole (1988). *El contrato sexual*. Madrid: Anthropos, 1995.
- Pessoa, Fernando (1920-1930). "Amar es cansarse de estar solo", en *Poemas de Alberto Caeiro*.

- Piaget, Jean (1947). *La psicología de la inteligencia*. Barcelona: Crítica, 1999.
- Piketty, Thomas (2013). *El capital en el siglo XXI*. Barcelona: RBA, 2014.
- Polanyi, Karl (1944). *La gran transformación*. Madrid: La Piqueta, 1989.
- Popper, Karl (1934). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos, 2002.
- Rai, Shirin (2019). *Depletion: The Human Costs of Caring*. Oxford: Oxford University Press.
- Rawls, John (1971). *Teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- Raworth, Kate (2017). *Economía de la dona*. Barcelona: Paidós, 2018.
- Rifkin, Jeremy (1995). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós, 1996.
- Rilke, Rainer Maria (1929). *Cartas a un joven poeta*. Madrid: Alianza, 2004.
- Russell, Bertrand (1932). "Elogio del ocio". En *Elogio del ocio y otros ensayos*. Madrid: Edhasa, 2006.
- Sacks, Oliver (1985). *El hombre que confundió a su mujer con un sombrero*. Barcelona: Anagrama, 1996.
- Sagan, Carl (1980). *Cosmos*. Barcelona: Planeta, 1981.
- Sagan, Carl (1994). *Un punto azul pálido*. Barcelona: Planeta, 1995.
- Sartre, Jean-Paul (1946). *El existencialismo es un humanismo*. Madrid: Alianza, 2005.
- Schrödinger, Erwin (1944). *¿Qué es la vida?* Barcelona: Tusquets, 2013.
- Schumacher, E.F. (1973). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: H. Blume, 1984.
- Schumpeter, Joseph (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Folio, 1996.
- Searle, John (1980). "Minds, Brains, and Programs".

Behavioral and Brain Sciences, 3(3).

- Sen, Amartya (2006). *Identidad y violencia*. Madrid: Katz, 2007.
- Sennett, Richard (1999). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama, 2000.
- Sennett, Richard (2003). *El respeto*. Barcelona: Anagrama, 2004.
- Séneca, Lucio Anneo (siglo I d.C.). *Cartas a Lucilio*. Madrid: Gredos, 2005.
- Shiva, Vandana (1997). *Biopiratería*. Barcelona: Icaria, 1998.
- Sousa Santos, Boaventura de (2009). *Una epistemología del Sur*. México: Siglo XXI, 2010.
- Standing, Guy (2011). *El precariado*. Madrid: Pasado y Presente, 2013.
- Sternberg, Robert (1986). "A triangular theory of love". *Psychological Review*, 93(2).
- Stiglitz, Joseph (2012). *El precio de la desigualdad*. Madrid: Taurus, 2013.
- Taylor, Charles (1991). *La ética de la autenticidad*. Barcelona: Paidós, 1994.
- Tegmark, Max (2017). *Vida 3.0: Ser humano en la era de la inteligencia artificial*. Madrid: Taurus, 2018.
- Teilhard de Chardin, Pierre (1955). *El fenómeno humano*. Madrid: Taurus, 1966.
- Thomas, Lewis (1974). *La vida de una célula*. Barcelona: Argos, 1976.
- Thoreau, Henry David (1854). *Walden*. Madrid: Cátedra, 2008.
- Toynbee, Arnold (1934). *Estudio de la historia*. Madrid: Alianza, 1985.
- Van Parijs, Philippe (1995). *Renta básica*. Barcelona: Paidós, 1996.
- von Hippel, Eric (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.

- Watts, Alan (1951). *El mito del yo*. Barcelona: Kairós, 2007.
- Weber, Max (1922). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.
- Whitaker, Robert (2010). *Anatomía de una epidemia*. Madrid: Espasa, 2012.
- Wilkinson, Richard; Pickett, Kate (2009). *Desigualdad: un análisis de la (in)felicidad colectiva*. Madrid: Turner, 2011.
- Wilson, Edward O. (1975). *Sociobiología*. Barcelona: Omega, 1980.
- Wilson, Edward O. (2012). *La conquista social de la Tierra*. Barcelona: Debate, 2013.
- Wolff, Richard (2012). *Democracy at Work: A Cure for Capitalism*. Chicago: Haymarket Books.
- Young, Michael (1958). *El triunfo de la meritocracia*. Madrid: Alianza, 2008.
- Žižek, Slavoj (2008). *En defensa de la intolerancia*. Madrid: Sequitur, 2009.

Notas

[←1]

Elinor Ostrom (1933-2012), politóloga estadounidense y Premio Nobel de Economía (2009), demostró que las comunidades pueden gestionar recursos compartidos (bosques, pesquerías, sistemas de riego) de manera sostenible sin necesidad de privatización ni control estatal. Sus ocho principios para la gestión de bienes comunes incluyen límites claros, reglas adaptadas al contexto, participación colectiva, monitoreo efectivo y sanciones graduales.

[←2]

Silvia Federici (n. 1942), activista y teórica feminista, en Calibán y la bruja (2004) analiza la caza de brujas como un proceso de acumulación primitiva que destruyó el control femenino sobre la reproducción y la salud, allanando el camino para el trabajo asalariado masculino.

[←3]

La logoterapia fue desarrollada por Viktor Emil Frankl (1905 – 1997), neurólogo y psiquiatra austriaco, a partir de su experiencia en los campos de concentración nazis y su práctica clínica en Viena. Su enfoque se enmarca dentro del análisis existencial, con fuerte influencia de filósofos como Kierkegaard, Heidegger y Husserl. Frankl sostenía que la principal motivación del ser humano no es el placer ni el poder, sino la voluntad de encontrar sentido en la vida. La logoterapia se centra en ayudar a las personas a descubrir y asumir su propósito personal, en lugar de imponerlo desde fuera.

[←4]

El experimento mental de la habitación china fue presentado por el filósofo John Searle en 1980 en su artículo "Mentes, cerebros y programas". En este experimento, Searle imagina una situación en la que una persona que no habla chino está encerrada en una habitación. Esta persona tiene acceso a un conjunto de reglas en inglés que le permiten manipular símbolos chinos. Cuando se le pasan preguntas escritas en chino a través de una ranura, utiliza estas reglas para generar respuestas en chino, que son devueltas a quienes las enviaron. Desde el exterior, parece que la persona dentro de la habitación entiende chino, pero en realidad, no tiene comprensión del contenido.

[←5]

El primer ensayo de renta básica nacional de Europa auspiciado por un gobierno apenas estimuló la búsqueda de trabajo, pero sirvió para mejorar el bienestar mental de los receptores, así como su seguridad y satisfacción con la vida.

[←6]

GiveDirectly es una organización sin ánimo de lucro que opera en zonas de bajos ingresos y ayuda a familias que viven en la pobreza extrema haciéndoles transferencias incondicionales de efectivo a través del teléfono móvil.

[←7]

El experimento Mincome se llevó a cabo en Dauphin, Manitoba, Canadá, entre 1974 y 1979. Este programa, que ofrecía un ingreso anual garantizado, buscaba evaluar si un ingreso básico universal reduciría la desigualdad y mejoraría la calidad de vida de los ciudadanos. Los resultados mostraron que, aunque el ingreso garantizado no desincentivó a los beneficiarios a trabajar, los niveles de violencia doméstica, hospitalizaciones y deserción escolar disminuyeron significativamente. Además, los estudiantes de familias participantes mostraron puntajes más altos en pruebas y tasas más bajas de deserción escolar. Este experimento ha sido un punto de referencia en la discusión sobre el ingreso básico universal y su impacto en la sociedad.